

مراجع إدارة الأعمال

أصول الإدارة والتنظيم

دكتور
عاطف محمد عبيد
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة القاهرة

فهرس الكتاب

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

الجزء الثانى

الأسس العلمية لادارة وتنظيم المشروعات

صفحة

صفحة

تقـــديم

يقاس تقدم الأمم بالقدر الذى أمكن تحقيقه فى مجال رفع مستوى معيشة سكانها • فيقال مثلا أن الولايات المتحدة أكثر البلاد تقدما بسبب الارتفاع المطرد فى مستوى معيشة أفراد الشعب الأمريكى • وتتركز المنافســة بين النظامين الاقتصاديين الذين يتبعهما العالم اليوم والمقارنة بين انجازات كل منهما على مقدرة كل منهما على تحقيق تغير مطرد فى مستوى المعيشة سنويا •

ويرتبط هذا المستوى فى أية دولة ارتباطا وثيقا بمقدرة الجهاز الانتاجى على تحقيق زيادة مستمرة فى الانتاج ، اذ أن رفع مستوى المعيشة يعنى زيادة مايحصل عليه الفرد منسلع وخدمات • وعلى ذلك يتطلب الأمر ، لرفع مستوى المعيشة ، أن يزيد ما ينتج من سلع وخدمات بمعدل أكبر من معدل الزيادة فى السكان •

وتتوقف مقدرة الجهاز الانتاجى على تقديم المزيد من السلع والخدمات على عدد المشروعات التى تضاف سنويا الى وحداته المنتجة والتوسعات التى تضاف الى هذه الوحدات ، ثم على زيادة الانتاج الذى يتحقق من الوحدات القـائمة دون توسعات •

الا أن زيادة عدد المشروعات التى تضاف سنويا يتوقف بدوره على مقدرة المجتمع على تدبير رؤوس الأموال اللازمة لانشاء هذه المشروعات وهذه بدورها لاتتحقق الا اذا زادت الأرباح المحتجزة سنويا بواسـطة المشروعات القـائمة وأعادت استخدامها فى اجراء التوسعات أو انشاء مشروعات جديدة أو اذا زاد الفائض لدى الأفراد عن القدر الذى قرروا انفاقه على الاستهلاك واحتفظوا بهذه الزيادة لاستثمارها فى شراء أسهم المشروعات الجديدة أو ايداعها فىأحد البنوك أو اعطائها لشركات التأمين لتتولى نيابة عنهم استثمار هذه الأموال • بعبارة أخرى تتوقف مقدرة المجتمع على تدعيم جهازه الانتاجى على مقدرته على تكوين حصيلة متزايدة من المدخرات •

وتتكون هذه المدخرات لدى المشروعات اذا زادت الايرادات التى تحققها سنويا على مصروفاتها ، ولدى الأفراد اذا زادت دخولهم عن القدر الذى أنفقوه

على مطالب المعيشة . وعلى ذلك اذا أرادت هذه المشروعات الا تحمل المستهلك بأعباء اضافية وتزيد ايراداتها عن طريق رفع الأسعار فيجب أن تتحقق هذه الزيادة في الايرادات على المصروفات عن طريق العمل المستمر الجاد على تخفيض التكاليف . واذا أراد الأفراد زيادة دخولهم عن القدر الكافى لمواجهة نفقات الحياة فيجب أن يزيد مايحققه كل منهم من انتاج فى المشروع الذى يعمل فيه .

وعلى ذلك فزيادة المدخرات بالقدر اللازم لانشاء مشروعات جديدة أو التوسع فى المشروعات القائمة وزيادة انتاج المشروعات الموجودة يتوقف على عاملين رئيسيين : أولهما ، مقدرة هذه المشروعات على تحقيق وفورات مستمرة فى التكاليف وثانيهما : مقدرة العمال على زيادة انتاجهم وانتاج الآلات التى يعملون عليها والناتج من المواد الخام التى يستخدمونها .

وتتوقف مقدرة المشروع على تحقيق الوفورات فى التكاليف وزيادة الانتاجية على عدة عوامل أهمها النظم والأساليب والدراسات التى تستند اليها القيادات المسئولة عنه فى تشغيل الطاقة المتاحة له من آلات ومواد وعمال ، بعبارة أخرى **يتوقف هذا على نظم وأساليب الادارة فى هذه المشروعات** .

وعلى ذلك تعتبر مشكلة اعداد المهارات الادارية القادرة على الوصول الى مستوى عال من كفاءة التشغيل يضمن تحقيق زيادة مستمرة فى الانتاج ووفورات متزايدة فى التكاليف أهم المشاكل التى تواجهها المجتمعات المتقدمة والمتنافسة وأهم التحديات التى تواجه الدول النامية . فالمناقشات التى دارت عام ١٩٦٥ فى الاتحاد السوفيتى والتى عبر عنها « ليبرمان » وزملاؤه كانت تهدف الى اجراء تعديلات فى نظم وأساليب ادارة المشروعات فى الدول الاشتراكية والمؤتمرات التى عقدت تباعا فى الجمهورية العربية منذ عام ١٩٦٤ لمناقشات مشاكل التنمية كانت تنتهى بتوصيات واضحة حول ضرورة تطبيق الأنظمة والأساليب العلمية فى الادارة .

ومن حظ الدول النامية أن الحصيلة من المعلومات التى تجمعت منذ بداية القرن العشرين فى مجال استخدام الطاقات المتاحة للمشروعات ، هذه الحصيلة تزداد يوما بعد آخر سواء من حيث الكم أو الكيف بحيث أصبح لدينا

ـ خاصة بعد استخدام الحلول الرياضية ـ نظما وأساليب للادارة تكفل تحقيق هدفى زيادة الانتاج وتخفيض التكاليف • هذا طبعا اذا أحسن اسـتخدامها ومواءمتها مع ظروف العمل فى كل مشروع •

ويقدم الـكاتب فى الجزء الأول من هـذا المؤلف شرحا مبسطا لهـذه المعلومات التى توافرت فى مجالات الادارة المختلفة وهى البيع والانتاج وتشغيل العمال والتمويل ، كما يضيف اليها خلاصة تجاربه فى تطبيق هذه المعلومات أثناء عمله فى قطاعات الصناعة والـكهرباء والمقاولات وأثناء الاشتراك فى تطوير نظم وأساليب العمل واعداد الدراسات والمشروعات المتعددة التى طلبت العون من المركز العربى للبحوث والادارة بالجمهورية العربية المتحدة •

ولتدريب القارىء على استخدام هذه المعلومات سيخصص الجزء الثانى لمجموعة منتقاة من النماذج والتطبيقات العملية التى توضح كيفية الاستفادة منها وتطويعها وتكملتها ببيانات اساسية عن ظروف العمـل فى المشروع • وسيرى القارىء أن كلا من هذه النمـاذج يقدم دراسة كاملة ، اسـتغرقت ما لايقل عن سنة ، لمشكلة تواجهها احدى الشركات ، مستهدفا من عرضها أن أوضح للقارىء بالأمثلة مجالات تطبيق أساليب الادارة الحديثة •

أرجو بهذا المؤلف ان أضيف الجديد على الجهود الصادقة المخلصة التى تبذل فى مجال تدعيم أجهزة الانتاج فى العالم العربى والى تزويد طلاب العلم فى الجامعات بمرجع يمكن أن يعتمدوا عليه فى حياتهم العملية مستقبلا وأخيرا الى تقديم حصيلة من المعرفة والخبرة الى القيادات المسئولة عن ادارة مشروعاتنا الاقتصادية •

والله ولى التوفيق

أول أكتوبر ١٩٧٠

المؤلف

عاطف محمد عبيد

الجزء الأول

الاساس العلمى فى ادارة وتنظيم المشروعات

الباب الأول : تطور ظهور الادارة ـ تعريف الادارة ـ وظائف الادارة ـ الادارة فى الدول النامية

الباب الثانى : التخطيط العلمى للأنشطة المختلفة للمشروع ـ تخطيط البيع ـ الانتاج ـ العمالة والتمويل

الباب الثالث : اعداد وتنفيذ السياسات التى تضمن تنفيذ الخطة ـ سياسات البيع ـ الانتاج ـ العمالة والتمويل

الباب الرابع : اعداد الهيكل التنظيمى للمشروع

الباب الخامس : المتابعة والرقابة وتقييم الآداء فى مجال البيع ـ الانتاج ـ العمالة والتمويل

الباب السادس : اعداد وتدريب المديرين فى الدول النامية

الباب الأول

الادارة ـ نشأتها ـ تعريفها ـ وظائفها ـ تطورها ـ مشاكلها فى الدول النامية

* ظهور ادارة الأعمال كنتيجة حتمية لتطور ظروف المجتمع ولازمة أساسية لنمـوه ٠

* ألمفهوم العلمى لادارة الأعمال ٠

* الوظائف الرئيسية للادارة ٠

* الانتقال من الاجتهاد الى العلمية ٠
تطور أساليب العمل فى مجال التخطيط والتنظيم والرقابة ٠

* الادارة فى المجتمعات النامية ٠

ظهور إدارة الأعمال كنتيجة حتمية لتطوّر ظروف المجتمع ولازمة أساسية لنموّه

شهدت المائتى سنة الماضية تطورا واضحا فى عدة مجالات ساهم كل منها فى ظهور «ادارة الاعمال» كفرع من فروع المعرفة ، تطورا فى الانواع المختلفة للنشاط الاقتصادى ، تطورا فى أشكال المشروعات ، تطورا فى مجال التكنولوجيا ، تطورا فى أنواع التخصصات المطلوبة لدراسة مشاكل المشروع واتخاذ القرارات ، تطورا فى الدور الذى تلعبه الدولة فى تنظيم علاقة المشروعات ببعضها وبالمجتمع وبالعاملين فيها ، ثم تطورا فى تطلعات الأفراد لتحقيق مستوى معيشة أعلى وساعات عمل أقل .

١ ـ تطور أشكال النشاط الاقتصادى :

ظل النشاط الاقتصادى لعدة قرون قاصر على الزراعة فى صورتها البدائية ، بمعنى أن مالك الأرض يقوم بزراعة المحاصيل التى تحتاج اليها أسرته فقط على مدار السنة . الا أن سرعان ما اكتشف أن انتاجه من الحاصلات يفوق احتياجاته وأن هناك غيره من المزارعين يشاركونه نفس الموقف ، الا أن ما لديهم من فائض المحاصيل يختلف من حيث النوع عما لديه من فائض وأن من الممكن أن يتبادل فائض محصولاته مع مايملكه الآخرين من فائض وبذلك يحقق منافع أكبر من وراء الجهود التى بذلها . وسعيا وراء هذه المنفعة بدأت عمليات المبادلة أى بدأ نوع آخر من الانشطة الاقتصادية يظهر الى حيز الوجود وهو نشاط المبادلة أو ما سمى بعد ذلك **بالنشاط التجارى** . الا أن عمليات نقل المحصول وتخزينه وانتظار عمليات المبادلة وتعريف كل طرف للطرف الآخر بما لديه من فائض بدأت تبعد المزارعين عن نشاطهم الأساسى الذى تخصصوا فيه ، وعلى ذلك وجدوا أن من مصلحتهم أن يوكلوا عمليات المبادلة هذه الى طرف ثالث يتولى شراء الفائض من كل منهم وتخزينه وعرضه بعد ذلك للبيع أى يتولى عمليات الشراء والتخزين والتمويل والنقل وأصبح نشاط التجارة يمارس بواسطة مشروعات متخصصة سميت بمشروعات أو منشآت التجارة .

ثم ما لبث تفكير الافراد أن اكتشف أن فى الامكان أن يحصل على سلع جديدة لسد احتياجاته التى لم يستطع اشباعها بعد اجراء بعض التعديلات على أشكال المواد الخام اما باليد أو بواسطة بعض الادوات البسيطة • فعن طريق طحن القمح والذرة مثلا يستطيع أن يحصل على سلعة جديدة لها منفعة مختلفة وهى الدقيق وعن طريق شد القطن الى شعيرات ثم جدلها يستطيع أن يحصل على سلعة جديدة وهى الغزل واستمر فى هذا الطريق يحاول اكتشاف سلع جديدة عن طريق تشغيل المواد الخام وزادت مقدرته على هذا بعد التطور الذى أدخل على الادوات المعاونة له ثم زادت بمجرد اكتشافه للبخار واستخدامه فى تشغيل هذه الادوات ، ثم عظمت باكتشافه القوى المحركة الاخرى كالكهرباء والمازوت والذرة • كذلك بدأ يدرك أن انشغاله بعملية تحويل المواد الخام الى سلع ستبعده عن تخصصه الأصلى كما أن هناك أشخاص غيره على استعداد للتخصص فى هذا النوع من الاعمال واقامة أماكن له تصنع فيها هذه السلع الجديدة وتسمى بالمصانع ، فترك هذا المجال للراغبين فى تحمل أعباءه وبذلك قام **النشاط الصناعى** •

وباتساع حجم النشاط الزراعى والصناعى والتجارى وامتداده الى مساحات شاسعة بدأت عمليات نقل البضائع من مراكز الانتاج الى المستهلكين أو الموزعين ونقل العاملين من أماكن سكنهم الى مراكز الانتاج ، وسرعان ما أصبحت تمثل مشكلة لا تستطيع المشروعات الزراعية أو الصناعية أو التجارية معالجتها ، كما أن هناك أشخاص أو منشآت على استعداد للقيام بهذه المهمة وعلى ذلك تلاقت المصالح على انشاء مشروعات تباشر هذا النشاط الجديد وهو **نشاط النقل** •

ومع هذا التوسع أيضا وازدياد عدد المشروعات التى تعمل فى كل مجال زاد عدد العاملين وبدأت دخول الافراد تتزايد وفاقت بالنسبة للبعض مصروفاتهم فتكونت لديهم مدخرات وأصبحت عملية الاحتفاظ بها تمثل مشكلة تحتاج الى علاج • كذلك أدى هذا التوسع الى زيادة حاجة المشروعات الى المال خصوصا فى الفترات التى يزداد فيها النشاط ، وعلى ذلك اتجه تفكير البعض الى معاونة الافراد فى الاحتفاظ بمدخراتهم بل والحصول على عائدا أيضا ثم استخدام هذه الأموال فى معاونة المشروعات فى الحصول على احتياجاتها من المال ، فأقيمت البنوك لتبدأ نشاط جديد وهو النشاط الخاص **بتجميع المدخرات واستخدامها** •

كذلك شهدت بعض القرى فى بداية القرن السابع عشر أعاصير هدمت عددا من منازلها ، وتكرر حدوث هذا عاما بعد آخر وترتب عليها مجموعة من الكوارث أصيب بها ملاك هذه المنازل ، فاتجه تفكيرهم الى جمع مبلغ من المال من كل أصحاب هذه المنازل بحيث يكفى ما يتجمع لاعادة بناء المنازل التى تصيبها هذه الاعاصير ، على أن يتكرر هذا فى كل عام . وبذلك أصبح المالك لأى منزل مؤمن ضد كارثة متوقع حدوثها فى مقابل مبلغ زهيد من المال يدفع سنويا . غير أن عملية تجميع هذه المبالغ سنويا أصبحت شاقة مع زيادة أصحاب المنازل ، فتعهد بعض الأشخاص بالقيام به فى مقابل عائد يحصلون عليه وأنشأوا مشروع يتعهد بمعالجة مثل هذه المواقف وكان هذا نواة لبدء النشاط الذى عرف فيما بعد **بنشاط التأمين** .

كذلك تطلب اقامة المشروعات التجارية والصناعية والبنوك وشركات النقل والتأمين وزيادة عدد السكان التوسع فى اقامة المبانى كما زادت الحاجة الى الالتزام بمواصفات معينة من المبانى بحيث تتفق مع طبيعة المشروعات المقامة لها . وقد تعهد بعض الاشخاص للاطلاع بهذا عن طريق مشروعات أقاموها لتتولى هذا النشاط الذى أطلق عليه فيما بعد بنشاط **التشييد والبناء** . كذلك ظهرت الحاجة فى هذه المشروعات وخارجها الى تخصصات فنية والى حماية الافراد من الامراض ومعالجتهم فأقيمت المدارس والمعاهد والمستشفيات وهى الانشطة التى عرفت فيما بعد **بالخدمات العامة** .

وقد ترتب على هذا التوسع فى أشكال النشاط الاقتصادى ثلاث مشاكل رئيسية :

أولهما : ان عملية المفاضلة بين هذه المجالات لتحديد المجال الذى يمكن أن يستثمر فيه المال أصبحت عملية صعبة وتحتاج الى دراية ومعرفة من نوع خاص . فالاختيار والمفاضلة داخل مجال واحد أبسط بكثير من المفاضلة بين الاستثمار فى عدة أنشطة .

وثانيهما : صعوبة تحديد حجم المشروع الذى يستطيع تنفيذ الفكرة التى استقر عليها فى نشاط معين ويضمن تحقيق عائد على رأس المال المستثمر .

وثالثهما : تعقد مشكلة تدبير احتياجات المشروع من آلات ومواد وعمال وتشغيل هذه بنظام محدد يضمن تحقيق هذا العائد ٠

بعبارة أخرى صاحب التوسع فى الانشطة الاقتصادية ظهور الحاجة الى دراسة المشروعات وأحجامها قبل انشاءها ثم ادارة عناصر الانتاج التى تم تدبيرها للمشروع أثناء فترة انشاءه بشكل يضمن تحقيق عائد مجز على رأس المال ٠

٢ ـ تطور أشكال المشروعات وأثره على ظهور الادارة كفرع من فروع المعرفة :

ساهم التطور فى أشكال المشروعات أيضا فى ظهور الادارة كفرع من فروع المعرفة ٠ ففى البداية أقام معظم المشروعات مجموعة أفراد يتحمل كل منهم عبء تدبير رأس المال والاشراف على تدبير احتياجاته واستخدامها لانتاج السلعة أو تقديم الخدمة المطلوبة ٠ وقد سمى هذا الشكل من المشروعات « بالمشروع الفردى » ٠ ومع الزيادة فى حجم المشروعات زاد مقدار رأس المال المطلوب عن القدر الذى يستطيع الفرد الواحد تقديمه ، وبزيادة عدد المشروعات التى تعمل فى نفس المجال (عدد مصانع الغزل مثلا) زادت درجة المخاطرة التى يتعرض لها رأس المال والتى يستطيع شخص واحد تحملها كذلك ترتب على زيادة حجم المشروع زيادة فى الاعباء يتعذر على شخص بمفرده تحملها ٠ كل ذلك جعل الكثير من الافراد يفضلون ـ عند اقامة مشروع جديد أو التوسع فى مشروع قائم أن يشترك فى رأس المال والاشراف على أعماله وتحمل مخاطره أكثر من شخص على أن تكون المشاركة فى المخاطرة والمسئولية عن النتائج متساوية بين جميع المشتركين وسمى هذا الشكل من المشروعات بشركات التضامن ٠

الا أن التوسع فى أحجام المشروعات خلق الحاجة الى قدر من المال لم يستطع هذا الشكل من المشروعات توفيره خاصة وأن الكثير ممن لديهم هذا المال كانوا يترددون فى الدخول فى هذه المشاركة بسبب امتداد مسئوليتهم عن سداد ديون المشروع الى أموالهم وممتلكاتهم الخاصة من عقارات وأموال سائلة ، وعلى ذلك كان لا بد من توفير شكل يضمن اجتذاب هؤلاء عن طريق جعل مسئوليتهم محدودة فى نطاق ما قدموه من رأس مال للمشروع على أن

يحرم هؤلاء من حق الاشراف على أى نشاط للمشروع أو اتخاذ القرارات الخاصة بتشغيله ، وسمى هذا الشكل بشركات التوصية البسيطة ٠

الا أن التوسع المضطرد فى حجم المشروعات أدى الى زيادة كبيرة فىرأس المال المطلوبلانشاءها ، زيادة لاتستطيع مجموعة محدودة منالأفراد توفيرها ٠ ولمواجهة هذا الموقف ظهر نوع آخر من الشركات يمكن عن طريقه جمع قدر كبير من الاموال ، والسماح لعدد كبير ممن لديهم أموال يرغبون فى استثمارها فى المساهمة فى انشاء المشروع على أن تقتصر مسئوليتهم على مقدار ما قدموه من أموال وقد سمى هذا النوع بالشركات المساهمة ٠ وقد تطورت أشكال المساهمة خلال الخمسين سنة الأخيرة فمكنت الملايين من المدخرين فى انشاء المشروعات ووصل عدد ملاك الاسهم فى الشركة الواحدة الى عدة آلاف ٠

وبزيادة عدد الملاك وعدم استعداد الغالبية العظمى منهم للاشتراك فى الاشراف على تشغيل المشروع كان لابد وأن يستأجروا مجموعة من الأشخاص ليتفرغوا لهذا العمل على أن تكون لديهم الدراية الكافية بانشاء المشروع وتشغيله ؛ مثل هؤلاء الاشخاص أطلق عليهم المديرون ٠

من هذا يتضح أن التطور فى شكل المشروعات كان من العوامل التى ساهمت فى ظهور فئة تتخصص فى عملية انشاء المشروعات والاشراف على تشغيلها بما يضمن المحافظة على أموال المساهمين وتحقيق عائد مجزى لهم أى تتخصص فى ادارة المشروع ٠

٣ ـ التطور التكنولوجي ودوره في ظهور ادارة الاعمال :

يقصد بالتطور التكنولوجى التغيرات التى طرأت فى مجال الاعتماد على الآلات كبديل للعنصر البشرى فى عملية تحويل المواد الخام الى منتجات نصف مصنوعة أو كاملة الصنع وفى مجال الاتصال بين أقسام المشروع وبعضها وبينه وبين المشروعات الأخرى ، فى مجال النقل ، ثم فى مجال استقبال المعلومات وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها ٠

وقد شهد العالم منذ منتصف القرن الثامن عشر جهودا مستمرة فى كل من هــذه المجالات وأسفرت هذه الجهود عن نتائج يــكاد يلمسها كل فرد فى حياته العادية . فالزائر لاحدى مصانع الســيارات أو السماد أو الدقيق يستطيع أن يدرك المدى الذى وصل اليه التقدم فى استخدام الآلات كبديل للعامل . ففى مصانع الدقيق الحديثــة يتم تنظيف القمح وطحنه وفصــل المخلفات عن الدقيق آليا . ثم تكون مهمة العمال فى المصنع هو الاشراف على الآلات .

والفرد العادى يستطيع أن يدرك أثر التطور الذى طرأ على وســائل النقل على حياته العادية فالرحلة من القاهرة الى بيروت والتى كانت تستغرق أربع ساعات منذ عشر سنوات تتم الآن فى مدة لا تتجاوز خمسين دقيقة . والرحلة من لندن الى نيويورك والتى كانت تستغرق ١٨ ساعة عام ١٩٦٧ أصبحت تتم فى ثمانية ساعات .

وكذلك أمكن عن طريق العقول الالكترونية اليوم حل المسائل الرياضية فى دقائق بعد أن كان هذا أمرا يحتاج الى عمليات حسابية تستغرق شهور .

ومن المتوقع أن يسير العالم فى هذا الاتجاه بخطى أوسع فى السنوات المقبلة ، فتشير الاحصاءات المنشورة الى أن عدد المخترعات الجديدة المسجلة عام ١٩٦٦ وصل الى نصف مليون اختراع هذا الى جانب نصف مليون آخر لم يسجل ، كما تم نشر مليون بحث يحمل أفكارا جديدة فى نفس العــام ويوجد الى جانب ذلك عدد مماثل من البحوث تم عام ١٩٦٦ وتعذر نشره فى نفس العام(١) .

وقد ساهم هذا التطور التكنولوجى السريع فى اعطاء مزيد من الاهتمام بعلم ادارة الاعمال اذ أن عملية المفاضلة بين الآلات واتخاذ قرار باستبدالها ومعالجة مشاكل الفائض فى العمالة نتيجة استبدال مجهود البعض بالآلات فضلا عن عمليات تشغيل هذه الآلات بأقصى كفاءة ممكنة أصبحت عمليات معقدة للغاية وتحتاج الى خبرة خاصة فى مجال ادارة هذه الأنواع من الآلات وضمان الاستقرار للعاملين .

---

(١) دكتور محمد عزت سلامه « اثر التكنولوجيا الحديثة على نظم التعليم » بحث غير منشور اعد لهيئة اليونسكو عام ١٩٦٧ .

٤ ـ زيادة عبء الاشراف على أعمال المشروع وحاجته الى تخصصات متنوعة وقادرة على الدراسة واتخاذ القرارات السليمة :

يحتاج أى مشروع الى توفير مجموعة من الآلات والأدوات والمواد الخام أو السلع النصف مصنوعة أو السلع الكاملة الصنع من أصناف معينة تتفق مع طبيعة المنتج أوالمنتجات التى ينتجها والكميات المطلوبة • على أن يتم تدبير هذا فى مواعيد تتفق مع الجداول الموضوعة لاستخدامها • وتسمى مجموعة الأعمال المرتبطة بهذا النوع من النشاط « **الشراء والتخزين** » •

كذلك يتطلب استخدام هذه الآلات والمواد بكفاءة تحديدا دقيقا لاحتياجات المشروع من المهارات المختلفة والعدد المطلوب من كل منها ووجود نظام يضمن الاستفادة منها فى تحقيق أهداف المشروع وفى تنمية دخولها • ويطلق على الأعمال المرتبطة بهذا النشاط « شئون الأفراد » أو « **شئون العاملين** » •

وحتى يمكن الاستفادة من الآلات والمواد والعمال فى تحقيق أهداف المشروع يجب أن يوضع نظام متكامل يضمن تشغيلها بالكامل والمحافظة عليها أثناء التشغيل • وتسمى الأعمال المرتبطة بهذا المجال « **الانتاج** » •

ويتطلب توفير هذه الامكانيات وتشغيلها تدبير المال اللازم بالقدر الكافي ومن المصادر التى تقبل توفيره بأقل سعر ممكن ، ثم توزيع هذا المال فى الاستخدامات المختلفة بشكل يضمن الاستفادة منه بالكامل ويطلق على مجموعة الأعمال المرتبطة بتوفير المال واستخدامه « **التمويل** » •

كذلك يحتاج الأمر للحصول على ايرادات من وراء استخدام هذه الامكانيات ، انتاج سلعة يحتاجها المستهلك ويقتنع بفائدتها ويقبل على شراءها ويفضلها عن غيرها من المنتجات عند توجيه انفاقه • وتسمى مجموعة الأعمال المرتبطة بهذا النشاط « **التسويق** » •

أخيرا يستلزم الأمر لتحقيق تقدم مستمر من وراء استخدام هذه الامكانيات أن تراجع بصفة دورية انتاجية الآلات والعمال والمواد ثم تكلفة هذا الناتج وما حققه من ايراد صافى للمشروع ومن عائد لأصحاب رأس المال • ويسمى هذا النوع من الأعمال « **الرقابة** » •

وتمارس هذه الأعمال فى أى مشروع مهما كان حجمه . فالمالك الفرد لمصنع أو ورشة صغيرة يقوم بشراء احتياجاته من الآلات والمواد الخام ، ويشرف على اختيار وتشغيل العاملين وينظم استخدام الآلات والمواد والعمال لانتاج السلع التى يتوقع طلبها ، ويتولى تدبير احتياجات المشروع من المال واستخدامه ، ثم يتابع بنفسه ما يتحقق من نتائج أولا بأول .

الا أن الأمر ليس بهذه البساطة فى المشروعات الكبيرة لسببين : أولهما : أن الأسواق التى تشترى منها الآلات والمواد ويختار منها المهارات المطلوبة ويتفق فيها على المال اللازم وتباع فيها المنتجات أصبحت معقدة للغاية بسبب التوسع الذى نشهده يوما بعد آخر . فأسواق المواد والآلات تضم آلاف من المنتجين لها يعرض كل منهم مئات من الأشكال والأصناف المختلفة للمادة الواحدة ، كما أن هذه الأشكال والأصناف تتغير من سنة الى أخرى من حيث مواصفاتها ومجالات وطرق استخدامها . وأسواق العمل تزداد تعقيدا يوما بعد آخر بسبب تنوع المهارات التى تطلب العمل وازدياد قوة المنظمات العمالية (النقابات) وزيادة تطلعات العاملين ومطالبهم بزيادة الأجور والتأمينات والمشاركة فى الأرباح والاشتراك فى الادارة . كذلك الحال بالنسبة للأسواق التى تباع فيها المنتجات ؛ فالأصناف التى تعرض من نوع واحد من المنتجات والتى تتنافس للحصول على المشترين يزداد عددها يوما بعد آخر . كما أن رغبات المستهلكين ودوافعهم للشراء فى تغير مستمر ، هذا فضلا عن التطور المستمر فى أساليب البيع والاعلان عن السلع .

وثانى هذه الأسباب ، أن احتياجات المشروع من الآلات والمواد والعمالة تتغير من وقت الى آخر مع تغير ظروف الانتاج والتغيرات فى الأسواق التى تباع فيها منتجاته . فالأنواع من الآلات والمواد الخام وقطع الغيار التى يحتاجها المشروع يقدر عددها فى المشروعات الكبيرة الآن بالآلاف . كما أن المهارات المطلوبة للقيام بالأعمال المختلفة وأشكال التخصص المطلوبة أصبحت متنوعة بحيث يتعذر حصرها بشكل دقيق فضلا عن تغيرها مع كل تغير فى أنواع الآلات المستخدمة وفى طرق الصنع .

والنتيجة الحتمية لكل هذا هو ضرورة الاعتماد على خبرات متخصصة فى كل من الأنشطة اللازمة لتشغيل المشروع وهى الشراء والانتاج والأفراد والتمويل والبيع والرقابة ، هذه الخبرات هى التى يطلق عليها **الخبرات الادارية** ٠

٥ ـ زيادة الدور الذى تلعبه الدولة فى تنظيم علاقة المشروع بالمجتمع وبالعاملين فيه :

ظل دور الدولة تجاه المشروعات الاقتصادية سلبيا وقائما على مبدأ الحرية الكاملة لأصحاب المشروع فى التصرف واتخاذ ما يشاؤون من قرارات حتى بداية القرن العشرين ٠ الا أن الدولة فى كثير من البلاد الرأسمالية سرعان ما أدركت أن هذه الحرية لا يمكن وأن تستمر خصوصا بعد أن أسيء استغلالها وخلقت مجموعة من المتناقضات بين مصالح بعض الأفراد ومصلحة المجتمع ، وعلى ذلك كان لا بد وأن تتدخل للتوفيق بين هذه المصالح ٠

وقد اختلفت صور التدخل من فترة الى أخرى خلال القرن العشرين ، ففى البداية اتخذ التدخل شكل التهديد بالحرمان من بعض الامتيازات مثل الاعفاءات من الضرائب والرسوم ٠ ثم تطور وأخذ شكل جاد باصدار تشريعات تضع مبادىء ملزمة فى تنظيم علاقة المشروع بالدولة وبالعاملين ٠ فنظمت عملية انشاء المشروعات فى كثير من الدول الرأسمالية خصوصا تلك التى تتخذ شكل شركات مساهمة محافظة على صغار المساهمين من أى محاولة لاستغلال أموالهم فى مشروعات وهمية(١) ٠ كذلك تدخلت الدولة فى تنظيم القرارات الخاصة باختيار أماكن المشروعات محافظة على صحة السكان حتى لا تنشأ المصانع التى تنتج مواد خطرة أو يتخلف عن انتاجها غازات ضارة فى الأماكن المزدحمة بالسكان ٠ ثم تدخلت الدولة عن طريق القوانين فى اشتراط توافر مواصفات صحية معينة أثناء عمليات التشغيل فى صناعة

---

(١) حدث هذا فى نهاية القرن التاسع عشر فى الولايات المتحدة بعد أن أنشأ بعض الافاقين شركات وهمية وجمعوا لها ملايين من الدولارات من آلاف من صغار المدخرين ثم استغلوها لمصلحتهم الخاصة ٠

المـأكولات ومواصفات محددة فى المنتج النهائى وذلك بهدف حماية المستهلك الذى عادة ما يكون غير قادر على الحـكم على الخصـائص الفنية للسلعة(١) ٠ وتدخلت الدولة أيضا فى الدول الرأسمالية لحماية المستهلك من خطر تحكم مجموعة من المنتجين واتفاقهم على فرض سعر مرتفع للسلعة على المستهلك(٢) ٠ وازاء الزيادة فى قوة التنظيمات العمالية بدأت الدولة تتدخل لتضع التشريعات الخاصة بحماية العاملين أثناء العمل وفرض حد أدنى للأجر وتوفير تامين كاف لهم ضد المرض والشيخوخة ٠٠٠ الخ ٠

ثم اتخذت الدولة فى الدول الاشتراكية خطا واضحا للقضاء على هذه التناقضات فامتلكت وسائل الانتاج وادارتها بهدف تحقيق المزيد من التقدم والرفاهية للمواطنين ٠

ولا شك أن هذا التدخل من قبل الدولة فى شكله المحدود أو الشامل قد ساعد على استقرار ادارة الأعمال كفرع من فروع المعرفة اذ أن ارتباط بعض القرارات كقرار الانشاء أو اختيار الموقع ٠٠٠ الخ ، باجراءات معينة لا بد وأن تنتهى بموافقة الدولة ثم الخوف من أن تستعمل الدولة الحقوق التى أعطيت لهـا بمقتضى القوانين قـد أدى الى ضرورة العناية بهذه القـرارات ودراستها قبل أن تأخذ مجالها للتنفيذ ؛ على أن يتم هذا بواسطة مهارات متخصصة فى هذا المجال وهى ما يطلق عليها المهـارات الادارية ؛ مهارات درست بعمق علاقة الدولة بالمجتمع والتشريعات المنظمة لها ٠

٦ — تطلع الأفراد لمستوى معيشة أفضل وساعات عمل أقل :

يقصد بمستوى المعيشة مجموع السلع والخدمات التى يحصل عليها الفرد فى المتوسط ، وعلى ذلك يقال ان مستوى المعيشة لشعب معين يرتفع اذا زاد عدد السلع والخدمات التى يحصل عليها الفرد فى المتوسط ٠ فاذا زاد ما يستهلكه الفرد فى الجمهورية من المـأكولات والأقمشة مثلا يقال ان مستوى المعيشة قد زاد ٠ وعلى ذلك فان التغير فى مستوى المعيشة يرتبط ارتباطا وثيقا بالتغير فى حجم الانتاج الكلى للمجتمع ٠

---

(١) بدأ هذا أيضا فى الولايات المتحدة بعد ان ضج الناس بالشكوى من غش المأكولات وعدم مطابقتها للمواصفات الصحية .

(٢) الكل يذكر المعركة التى دارت بين الرئيس كندى وشركات الصلب فى امريكا والتى وقف فيها ليمنع هذه الشركات من رفع أسعارها مستندا الى قانون فى امريكا يمنع الاحتكار .

ولا تخلو جريدة اليوم أو حديث لأى قائد حتى فى أكثر الدول رجعية من التعرض لقضية رفع مستوى المعيشة ، اذ يعتبر هذا هدفا تسعى اليه القيادة السياسية ايمانا منها بأن ذلك هو الهدف الأساسى من وراء تحملها مسئولية القيادةو استجابة منها لرغبات وتطلعات كل فرد فى المجتمع ٠

وتتحقق الزيادة فى كمية السلع والخدمات المنتجة بأحد طريقين أو كليهما معا : أولهما ، زيادة عدد المشروعات المنتجة لكل نوع من السلع والخدمات (زيادة مساحة الأراضى المزروعة — زيادة عدد مصانع الغزل والنسيج — زيادة عدد شركات النقل) أو التوسع فى المشروعات القائمة (التوسع فى مشروع الحديد والصلب ، فى مشروع انتاج اللحوم ٠٠٠ الخ) .

الا أن هذه الزيادة فى عدد المشروعات أو التوسع فى المشروعات القائمة ليست سهلة بل تعتبر من أصعب ما يواجه الدول النامية لعدة أسباب :

١ — ان انشاء هذه المشروعات أو التوسعات يحتاج الى أموال لابد من تدبيرها بكل من العملة المحلية والأجنبية ، وهذه الأموال عادة ما تتواجد بقدر يقل عن المبلغ اللازم لاقامة المشروعات أو التوسعات المطلوبة ٠ وعلى ذلك يتحتم دراسة المشروعات الممكن تنفيذها وتخصيص هذه الأموال المحدودة لأفضل المشروعات من حيث الانتاج والعائد ٠

٢ — ان الانتاج المطلوب لرفع مستوى المعيشة لا يتحقق بمجرد اقامة المشروعات والتوسعات بل يتحقق بتشغيل هذه المشروعات بكفاءة تضمن الحصول على أكبر قدر من الانتاج بأقل تكلفة ممكنة ؛ أى يتحقق بادارة هذه المشروعات ادارة سليمة ٠

٣ — لكى يتحقق هذا الانتاج بأقل تكلفة لا بد وأن تتخذ قرارات اختيار الآلات بعد دراسة دقيقة ومتعمقة ولابد وأن يوضع نظام لتشغيل هذه الامكانيات بأقصى طاقة ممكنة وأن يحترم هذا النظام وينفذ على الجميع بلا استثناء وألا يخضع لأى تعديل نابع من رغبات أو ضغوط شخصية من جانب بعض الأفراد ٠

٤ ـ ان بلوغ المستهدف من الانتاج يحتاج فى بداية الأمر الى اعداد خاص لمهارات متعددة وتدريب قاس على تشغيل الآلات والعناية بها ثم تطبيق ما وضع من نظم للعمل بدقة وانتظام ٠

٥ ـ أخيرا يرتبط تحقيق هذا الهدف بمقدار الجهد المبذول من كل من العاملين ، اذ يحتاج الامر فى البداية الى ساعات للعمل غير محدودة ٠ هذا ما حدث فعلا فى كل البلدان التى حققت تقدما ملحوظا فى مدة وجيزة ، فتاريخ التصنيع فى الاتحاد السوفيتى وأوربا وأمريكا يؤكد أن ساعات العمل فى عصر اقامة الصناعات كان يصل الى عشر ساعات على الأقل للعامل يوميا ٠

* * *

من كل ما سبق يتبين أن التطور الذى طرأ على ظروف المجتمع قد فرض مجموعة من الحقائق التى لابد من مواجهتها :

أولا ـ ان عملية اختيار أنواع المشروعات التى توجه اليها الاستثمارات بحيث تغل أكبر قدر من الانتاج وأعلى عائد ممكن أصبحت عملية معقدة وتحتاج الى دراسة ومعرفة من نوع خاص ٠

ثانيا ـ ان عملية تحديد الحجم الأمثل من احتياجات المشروع من الآلات والعمالة والمواد لم تعد ـ فى ظل التطور الهائل فى مجال التكنولوجيا وقوة تأثير التنظيمات العمالية ونمو الفكر الاشتراكى ـ أمرا سهلا ؛ بل تحتاج الى دراسة عملية متعمقة من الدرجة الأولى ٠

ثالثا ـ أن استخدام هذه الاحتياجات بعد تدبيرها لتحقيق الأهداف التى من أجلها أنشىء المشروع يتوقف على **مجموعة البرامج والنظم التى توضع للشراء والتخزين والانتاج والتمويل والبيع** بعد دراسة متعمقة لظروف العمل داخل المشروع وظروف السوق مع متابعة هذه النظم والنتائج التى حققتها بقصد تطويرها ٠

هذا النوع من الدراسات الذى تشير اليه هذه الحقائق وهذه الجوانب من المعرفة فى كل من المجالات السابق ذكرها هو ما يطلق عليه **«ادارة الأعمال»** .

المفهوم العلمى لإدارة الأعمـــال

مما سبق يمكن تعريف ادارة الأعمال بأنها الفرع منفروع المعرفة الذى يبحث فى كيفية الحصول على أنسب الموارد للمشروع ـ أنسب قدر منالأموال ومن أنسب المصادر ، أنسب مكان لاقامة المصنع ـ أنسب الآلات ـ أنسب وسائل النقل ـ أنسب القوى المحركة ـ أنسب المواد والمهارات ، واستخدام هذه الموارد بالكامل وفقا لنظم محددة تضمن أكبر انتاج وأقل تكلفة ممكنة مع الالتزام بالمواصفات الموضوعة للجودة ثم تقديم هـذا الانتاج للمستهلك فى المكان والوقت الذى يحدده ٠

فالمشروع الاقتصادى أيا كان نوع النشاط الذى يقوم به يحتاج الى الأموال لاقامة منشآته وتجهيزها بالآلات والأدوات والأثاث ووسائل النقل والعمال ثم لدفع أجور العمـال وثمن المواد ٠ ويجب ألا يزيد المبلغ الـذى يحصل عليه عن القدر اللازم لتغطية هذه الاحتياجات كما يجب ألا يقل أيضا عن هذا القدر اذ أن كل زيادة معناها انخفاض فى العائد على كل جنيه وكل نقص معناها تعذر انتاج الرقم المطلوب ٠ فعلى ذلك فان الأمر يحتاج الى دراسة للبنود الواجب تواجدها لتشغيل المشروع ٠ ثم مقدار المـال اللازم لكل بند وهى دراسة تحتاج الى تجميع بيانات دقيقة عن حجم الانتاج المتوقع وعدد الآلات والمعدات المطلوبة لتحقيقه وكمية المواد وعدد العمال ٠ وهى دراسة لها جانب هندسى واقتصادى وتتطلب معلومات عن مشروعات مماثلة وتوقعات بالنسبة للمستقبل ٠ هـذا النوع من الدراسات يعـالج بالتفصـيل تحت موضوع تحـديد رأس المـال اللازم للمشروع فى ادارة الأعمال المسـمى « **بالتمويل** » ٠

ولا تنتهى المشكلة المـالية بتحديد رأس المـال اذ يتلو هذا التحديد دراسة لأنسب المصادر التى يمكن الاعتماد عليها فى تدبيره ٠ أنسب من حيث تكلفة الحصول على رأس المـال ومدى ملاءمته مع تنوع المخاطر التى يواجهها المشروع وعلى ذلك يتطلب الأمر اتخاذ نوع آخر من القرارات واجراء دراسة جديدة تتعلق بتحديد ما يسمى بهيكل رأس المـال ٠ هذا النوع من الدراسة يحتاج الى بيانات عن العائد المتوقع والمخاطر المنتظرة واستعداد المدخرين أو البنوك لتقديم المـال المطلوب ؛ ويعالج بالتفصيل تحت موضوع تحديد « هيكل رأس المـال » فى فرع ادارة الأعمال المسمى « بالتمويل » ٠

وبمجرد الحصول على هذا المال المطلوب يظهر نوع جديد من المشاكل وهو مشكلة استخدام هذا المال بالكامل وتوزيعه على أوجه الاستخدام المختلفة المشتركة فى عمليات الانشاء والانتاج ثم تحصيله بعد الانتهاء من عمليات البيع والانتاج ، ويحتاج معالجة هذا النوع من المشاكل الى دراسة دقيقة لرقم الانتاج المتوقع ثم رقم البيع وتوزيعهما على مدار السنة ، ثم شروط البيع والسداد والعلاقة مع الموردين وشروط الدفع لهم . هذا النوع من الدراسات يعالج تحت موضوع تمويل العمليات الجارية فى فرع «التمويل» أيضا . وبمجرد أن يتحقق البيع والسداد وبالتالى الأرباح تظهر المشكلة الأخيرة وهى مشكلة تحديد طريقة التصرف فى هذه الأرباح : هل توزع بالكامل على أصحاب المشروع أم يحتجز جزء منها ليعاد استثماره ويتطلب هذا دراسة دقيقة للتوسعات المتوقعة واحتياجات المشروع المستقبلة وطلبات أصحاب المشروع والتشريعات المنظمة لعملية توزيع الأرباح ، ويعالج هذا النوع من الدراسات تحت موضوع « توزيعات الأرباح » فى فرع « التمويل » .

ويوجه هذا المال كما أوضحنا لانشاء مشروع معين لينتج سلعة أو مجموعة من السلع بأشكال معينة ومواصفات محددة . وليس هذا بالقرار السهل اذ تتعدد الأنواع من السلع التى يستطيع أن ينتجها المصنع الواحد . فمثلا الثلاجات يستطيع بنفس التجهيزات أن ينتج الثلاجات والغسالات وأفران البوتاجاز وأجهزة التكييف والدفايات . كذلك يستطيع أن ينتج من كل من هذه السلع أشكال مختلفة ، ثلاجات من مقاسات ١٤ ، ١١ ، ١٠ ، ٩ ، ٦ قدم وألوان مختلفة (أزرق ـ أبيض ـ أخضر ... الخ) . ومن الطبيعى أن يتوسع المصنع فى أنواع وأشكال السلع التى ينتجها وفقا لما يتوقعه من اقبال من المستهلكين عليها . الا أن هذا التوسع يتوقف أيضا على أنواع الآلات والمهارات المتاحة والتى تستطيع أن تنتج هذه التشكيلة ، كما يتوقف على تأثير التوسع على تكاليف الانتاج . وعلى ذلك يحتاج هذا النوع من القرارات الى دراسة مستفيضة جزء منها هندسى وجزء تسويقى والآخر مالى . وتعالج طريقة اعداد مثل هذا النوع من الدراسات بالتفصيل فى فرع ادارة الأعمال المسمى « **بالانتاج** » .

ويحتاج انتاج الأنواع والأصناف التى استقر الرأى عليها الى أنواع معينة من الآلات والمواد ووسائل النقل والوقود . وهذه الأنواع تختلف

باختلاف مراحل انتاج السلعة • فمصنع الغزل والنسيج لا يضم نوع واحد من الآلات يتولى فرز القطن وتنظيفه وتحويله الى غزل ثم نسجه وتجهيزه وصباغته ، الواقع عكس ذلك تماما اذ أن كل مرحلة من مراحل الانتاج قد تحتاج الى عدة أنواع من الألات تختلف عن بعضها باختلاف طبيعة العمل المطلوب منها تأديته • وعلى ذلك يستلزم الأمر لتحديد أنواع الآلات أن تحدد مراحل الانتاج والعمليات المطلوبة فى كل مرحلة والمواصفات المطلوبة فى كل منها • ويحتاج هذا الى دراسة هذه المراحل وتسجيلها تحت موضوع « دراسة مراحل الانتاج وتحليل عملياته » وذلك فى فرع ادارة الأعمال المعروف « بالانتاج » •

ومتى تحددت أنواع السلع ومراحل انتاجها وبالتالى أنواع الآلات المطلوبة وعددها يتطلب الأمر دراسة أنسب المصادر التى يمكن الاعتماد عليها لشراء هذه الآلات ، ويتطلب هذا دراية بالمصادر التى تنتج هذا النوع من الآلات ، ومواصفات منتجاتها ، أسعارها ، خدمات الصيانة المقدمة ، شروط سداد الثمن وتكاليف تشغيلها • هذا النوع من الدراسات يعرض بالتفصيل كموضوع مستقل فى ادارة الانتاج •

وبمجرد وصول الآلات يبدأ نوع آخر من الدراسات الأساسية التى تتحكم فى كفاءة التشغيل وتفادى الاختناقات وتخفيض تكاليف النقل الداخلى وهو الدراسة الخاصة بتحديد موقع كل نوع من الآلات ومراكز الخدمات مثل المخازن وورش الصيانة ومكاتب الرسم والتصميم وورش الادوات على أرضية المصنع • ويتطلب هذا دراسة لمساحة المصنع وطبيعة الآلات ومراحل الانتاج واشتراطات تأمين العمال ضد حوادث العمل • هذا النوع من الدراسات يعالج تحت موضوع مستقل يسمى « ترتيب الآلات ومراكز الخدمات » فى فرع الادارة المسمى بادارة الانتاج •

ويتطلب تشغيل المصنع تحديد احتياجاته من الأنواع المختلفة من المواد والكميات المطلوبة لتحقيق رقم الانتاج الذى تحدد للمصنع ثم تحديد أنسب المصادر لتوريدها من حيث السعر والدقة فى مواعيد التوريد ، كذلك يستلزم الأمر الاحتفاظ بكمية من المواد بمثابة احتياطى لمواجهة أى تغيير فى رقم الانتاج فى مواعيد التوريد • مثل هذه القرارات تحتاج الى دراسة لأسواق

المواد وظروف الانتاج وسعة وامكانيات المخازن · وتعالج هذه الأنواع من الدراسات فى فرع مستقل من فروع ادارة الاعمال يسمى « **بادارة المشتريات والمخازن** » ·

ويتم تشغيل المواد على الآلات واجراء التحضيرات الخاصه بالصيانة والدراسات الهندسية وتسجيل ما يترتب على عمليات الشراء والتشغيل من انفاق أو ايراد بواسطة مجموعة من العاملين فى المشروع ، وعلى ذلك يحتاج الأمر الى تحديد أنواع التخصصات المطلوبة للمشروع والعدد المطلوب من كل تخصص ثم اختيار من يصلحون للالتحاق بخدمة الشركة ووضع نظام لمكافأتهم وترقيتهم ثم الارتفاع بمستواهم باستمرار عن طريق تنظيم برامج مستمرة للتدريب أو الحاقهم بالبرامج التى تعقدها الهيئات المتخصصة فى هذا المجال · ويتم تحديد عدد الوظائف ووضع نظام للأجور ثم نظام لشغل الوظائف والترقية على أساس من دراسات لظروف المشروع والاتجاهات السائدة فى المجتمع · ويوضح فرع ادارة الأعمال المسمى « **بادارة الأفراد** » كيفية اعداد هذه الدراسات وتنفيذ نتائجها ·

ومع بدء عمليات الانتاج يواجه المشروع نوع آخر من المشاكل وهو مشكلة بيع منتجات الشركة بأسعار تغطى التكاليف الكلية وتترك عائدا على رأس المال · ويتطلب هذا منذ البداية دراسات لرغبات المستهلكين ودوافعهم لتفضيل سلعة دون الأخرى ، ثم طريقة توزيعهم لدخولهم على البنود المختلفة للانفاق ورغباتهم بالنسبة للعبوات والغلاف الخارجى ، والمواصفات التى يطلبونها فى التصميم من حيث المظهر والشكل والحجم واللون ثم الأسعار التى يمكن قبولها · كذلك يحتاج الأمر دراسة موقف المنتج الذى تقدمه الشركة للسوق من المنتجات المنافسة من حيث موعد الانتاج ، المواصفات ، السعر ، العبوة ، الغلاف والخدمات التى تقدم للمستهلك · أخيرا لابد من تقييم قدرة الشركة على توزيع المنتجات الى المستهلك مقارنة بمقدرة الموزعين من حيث كفاءة التوزيع وتغطيته لأكبر مساحة جغرافية وتكلفته · كل هذه الدراسات وغيرها يعالج بالتفصيل تحت فرع ادارة الأعمال المسمى « **بالتسويق والمبيعات** » ··

الوظائف الرئيسية للإدارة

واضح من التعريف السابق وما تلاه من عرض لمضمونه أن هناك مجموعتين من الدراسات : الأولى تتعلق بتقدير احتياجات المشروع من رأس المال ومستلزمات الانتاج والثانية : تتعلق بتدبير هذه الاحتياجات واستخدامها لتحقيق الأهداف التى أقيم المشروع من أجلها ٠

١ — التخطيط هو الوظيفة الأولى للادارة :

واضح أيضا أن عملية تقدير الاحتياجات تستلزم تحديد أنواع هذه الاحتياجات وكمياتها ومواعيد الحاجة اليها ٠ ويطلق على عملية التحديد النوعى والكمى والزمنى لاحتياجات المشروع من رأس المال أو الآلات أو العمالة أو المواد أو تحديد الانتاج الذى سيتحقق عن فترة مقبلة من حيث الكم والنوع ومواعيد الانتاج **بالتخطيط** ، فالمدير المالى فى المشروع يقوم بتحديد احتياجاته المستقبلة فى شكل كمى ونوعى ويحدد مواعيد الحاجة الى هذه الكميات ويصورها فى شكل جدول يسمى **بالخطة المالية** أو البرنامج المالى وهو فى عمله هذا يباشر أولى مهامه وهى عملية التخطيط المالى ٠

ومدير الانتاج يقوم بتحديد الأصناف التى سينتجها والكميات التى ستنتج من كل صنف ومواعيد انتاج هذه الأصناف والكميات ويصور هذا فى شكل جدول يسمى **بخطة الانتاج أو برنامج الانتاج** عن فترة محددة ٠

ومدير الأفراد أيضا يتحتم عليه أن يحدد على ضوء برنامج الانتاج احتياجات المشروع من كل نوع من المهارات خلال المدة التى أعد عنها برنامج الانتاج ويعرض هذا فى صورة جدول يوضح التخصصات اللازمة للمشروع خلال تلك الفترة والعدد المطلوب من كل تخصص ويسمى هذا الجدول **برنامج العمالة أو خطة القوى العاملة** ٠

على أن تحديد برنامج الانتاج وما يترتب عليه من مستلزمات للانتاج وبرنامج للتمويل يعتمد فى البداية على توقعات مدير المبيعات بالنسبة للأصناف المنتظر أن تقبل فى السوق والكميات المنتظر بيعها من كل صنف

والمواعيد المتوقعة لهذا البيع . ويعرض مدير المبيعات توقعاته هذه فى جدول يحدد الأصناف والكميات المنتظر بيعها ويسمى هذا الجدول ببرنامج البيع **أو خطة البيع** .

ثم تجمع هذه الخطط « البيع والانتاج والعمالة ومستلزمات الانتاج والخطة المالية » فى جدول واحد يسمى بالخطة العامة أو برنامج العمل للمشروع عن فترة معينة ليناقش بواسطة رئيس مجلس ادارة المشروع والمسئولين عن اعداد هذه البرامج للاتفاق على الشكل النهائى للخطة واتخاذ قرار بشأن البدء فى تنفيذها واعطائها صفة الالزام بحيث يتعهد بتنفيذها كل من العاملين بالمشروع .

٢ ـ اعداد السياسات التى تضمن تنفيذ الخطة :

ويشترك فى تنفيذ البرامج أو الخطط مجموعة العاملين المسئولين عن كل نشاط . وحتى يتم التنفيذ وفقا للخطوط التى رسمت له ويحقق الأهداف المتوقعة من البرامج تضع ادارة المشروع مجموعة من المبادىء التى يلتزم بها المسئول عن كل نشاط ويتصرف فى حدودها ، هذه المبادىء هى التى يطلق عليها **سياسات المشروع** . ففى مجال الشراء مثلا قد يضع مجلس ادارة المشروع مجموعة من المبادىء التى تصبح ملزمة ويتم فى اطارها تنفيذ برنامج الشراء مثل : (١) عدم الاعتماد على مورد واحد فى توفير احتياجات المصنع من المادة الخام ، (٢) لايجوز أن يتجاوز ما يقدمه المورد الواحد عن ٢٥ ٪ من قيمة المواد المشتراة على مدار السنة ، (٣) تحدد احتياجات الشركة عن كل عام فى أكتوبر من العام السابق له وأخيرا (٤) تراجع احتياجات كل شهر فى الأسبوع الثالث من الشهر السابق له .

٣ ـ اعداد الهيكل التنظيمى :

ويحدد لكل فرد من العاملين دوره فى تنفيذ البرنامج ومجموعة الأعمال التى يكلف بها ثم تجمع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة مع بعضها ويحدد لها مشرف ثم تجمع مجموعة من المشرفين بالوظائف التابعة لهم فى أقسام وكل مجموعة من الأقسام فى ادارات ثم تحدد علاقة الأقسام والادارات بعضها البعض ، وتسمى عملية تحديد اختصاصات الوظائف والأقسام وعلاقتها ببعضها البعض **بعملية اعداد الهيكل التنظيمى** للمشروع وتمثل هذه الوظيفة الثالثة الرئيسية من وظائف الادارة .

٤ ـ الرقابة :

الا أن وضع برنامج للعمل ثم تحديد المبادىء التى ستتبع عند تنفيذه وتوفير الهيكل التنظيمى الذى يحدد دور كل من العاملين فى التنفيذ لايضمن بالضرورة تنفيذ هذا البرنامج • فقد يتراخى البعض أثناء التنفيذ وقد تتغير الظروف أثناء التنفيذ عن الظروف التى كانت سائدة عند اعداده • وعلى ذلك يتطلب الأمر باستمرار تسجيل ما يتحقق من البرنامج بشكل منتظم ومقارنة ما تحقق بما تم تنفيذه فى كل من مجال البيع والانتاج والتمويل والتكاليف ، ثم تحليل أسباب الاختلاف بين الأرقام المقدرة والأرقام المحققة • وتسمى عمليـة التسـجيل والمقارنة وتحليل النتائج **بالرقابة** وهى الوظيفة الرابعة من وظائف الادارة •

وعلى ذلك يمكن القول بأن الوظائف الأساسية لأى مسئول عن ادارة أى نشاط فى أى مشروع هى : التخطيط ، اعداد السياسات والاشراف على التنفيذ ، ثم اعداد الهيكل التنظيمى للعمل والرقابة على التنفيذ وعلى النتائج •

من الاجتهاد الى استخدام الأسلوب العلمى
تطور أساليب العمل فى مجال التخطيط والتنظيم والرقابة

لايزيد عمر الادارة كفرع من فروع المعرفة عن مائة عام ، بل ان ظهور مؤلفات تعاون الادارة فى اتخاذ قراراتها الخاصة بالبيع والانتاج والعمـالة والتمويل لم يبدأ الا مع بداية القرن العشرين • فنجاح أى مشروع فى القرن التاسع عشر لم يكن يحتاج الا لتوفير قدر من المـال ومعلومات فنية عن طبيعة النشاط الذى أنشىء من أجله •

١ ـ تطور وظيفة التنظيم :

ومع بداية ظهور المشروعات الـكبرى خاصة فى الولايات المتحدة بدأت الحاجة تظهر لنوع من المهارات يضـمن تنسـيق جهود العـاملين وتحديد مسئولياتهم وتبادل المعلومات بين أجزاء المشروع المتباعدة • وقد تكشفت

هذه الحقيقة عندما ظهر الى الوجود أولى المشروعات الكبرى فى الولايات المتحدة وهى مشروع مد وتشغيل خطوط السكك الحديدية • فقد تبين للمشرفين على المشروع أن العائد الذى كان يتحقق من تشغيل خط يصل طوله الى ٥٠ ميل يفوق بكثير الأرباح التى تحققها الخطوط التى وصلت أطوالها الى ٥٠٠ ميل • وبدراسة أسباب ذلك تبين أن مدير المشروع كان بقدرته أن يعطى عناية خاصة لكل مشاكل المشروع عندما كان حجم المشروع صغيرا ثم أصبح ذلك أمرا متعذرا مع توسع حجم المشروع وتباعد منشآته جغرافيا •

وعلاجا لهذا الموقف توصل الباحثون الى أن من الضرورى أن تعتمد الادارة على هيكل تنظيمى يضمن تحديد مسئولية كل من العاملين ويحتم على كل مسئول عن نشاط معين اعداد تقارير دورية تبين موقفه ثم تحليل محتويات هذا التقرير بواسطة مدير المشروع لاتخاذ ما يلزم من قرارات تضمن سلامة التشغيل • وبمجرد تنفيذ هذا أصبح فى امكان المدير أن يتعرف فى أى ساعة خلال اليوم على موقع كل قاطرة على الخطوط والعمل الذى تقوم به(١) •

ومن هذه البداية البسيطة التى بدأت عام ١٨١٢ ، بدأ الباحثون فى تجميع واختبار مجموعة المبادىء التى يمكن أن يقام على أساسها الهيكل التنظيمى لأى مشروع وانتهوا الى مجموعة المبادىء الآتية :

١ — يجب أن يوضع لأى تنظيم **هدف** • وأن يعرف هذا الهدف بدقة • كذلك يجب أن يحدد لكل مسئول داخل المشروع هدف فرعى يرتبط بالهدف العام بحيث اذا ما التزم كل منهم بتحقيق هدفه ساهم أوتوماتيكيا فى تحقيق الهدف العام للتنظيم •

٢ — يجب أن تترك الحرية لكل مسئول عن نشاط داخل التنظيم أن يبت فيما يواجه من مشاكل أو ما يعرض عليه من موضوعات ومعنى ذلك أن

(1) A Chandelr, «Henry Varnum poor, Philosopher of Management, 1812-1905, in W. Miller ; *Men in Business, Essays in the History of Entreprepreneurship*, Hanvard University Press, Campridge, Mass, 1952, PP. 254-285.

تفوض السلطات والمسئوليات حتى أدنى مستوى ممكن داخل التنظيم بحيث لايبقى للرئيس المسئول عن أى نشاط الا الأعمال التى لايستطيع أن يؤديها مرؤوسيه ·

٣ — يجب أن يكون للمرؤوس **رئيس واحد** فقط يتلقى منه التعليمات ويرجع اليه لاستشارته فى مشاكل العمل · فاذا فرضنا أن آ يرأس ب وب يرأس شخص ثالث هو «حـ» فيجب ألا يحدث اتصال على الاطلاق بين أ ، حـ بمعنى أنه اذا أراد أ أن يصدر تعليمات تتعلق بعمل حـ فيجب أن يعطيهـا الى رئيسه المباشر «ب» ؛ واذا كانت لدى «حـ» مشاكل أو صدرت منه أخطاء فيجب أن يتولى «ب» معالجتها ومحاسبته على أخطائه ·

٤ — يجب ألا تزيد **نسـبة عدد الرؤسـاء الى المرءوسين** عن ١ : ٦ بمعنى ألا يشرف الشخص على أكثر من ستة من المرؤوسين ·

٥ — يجب أن يشمل التنظيم على **أقل عدد ممكن من مستويات الاشراف** التى تفصل بين المسـئول عن المشروع (المدير أو رئيس مجلس الادارة) والمنفذين من العاملين ·

٦ — يجب أن يدرس الهيكل التنظيمى من وقت لآخر لمراجعة حجم الأقسام ونظم العمل وذلك بقصد تحقيق التوازن بين أحجام الأقسام المختلفة وبين الرغبة فى تنميط أساليب العمل والحاجة الى **المرونة** فى التنفيذ وبين المركزية واللامركزية فى اتخاذ القرارات (١) ·

٧ — لا يمـكن للتنظيم بأن يحقق أهدافه الا اذا سـعى الى تحقيق **روح التعاون** بين العاملين وبعضهم البعض وبينهم وبين ادارة المشروع(٢) ·

٢ — تطور وظيفة التخطيط :

وبالمثل حدث التطور فى وظيفة التخطيط نتيجـة الحاجة الى اعـداد التقديرات الخاصة بالانتاج على أساس قواعد محددة تضـمن دقة التقدير ·

(1) E. A.Dale, *Planning and Developing the Company Organization Structure*, New York, American Managemen Association 1965.

(2) M. Haire (ed) *Modern Organization Theory*, New York, John Wiley, 1958

ففي عام ١٨٧٠ جلس مجموعة من طلاب أحد المدارس الثانوية فى الولايات المتحدة يتداولون فى موضوع طالما احتاروا فى تفسيره وهو كيف استطاع مدرسهم فى الحساب أن يحدد بدقة الوقت الذى يستغرقه اعداد الواجب اليومى الذى يعطى لهم بحيث لم يزد على مدار السنة عن ساعتين • فلم يحدث أن استطاع واحد منهم انهاء الواجب فى مدة أقل من هذا الوقت ، كذلك لم تزد المدة عن هذا القدر فى أى يوم على مدار السنة •

وقد انتهى النقاش الى لا شىء ولذلك قرر أحدهم أن يراقب الأستاذ لعله يستطيع من ملاحظة تصرفاته أن يكتشف السبب ، وفعلا تبين له أن المدرس يعطى يوم السبت والخميس من كل أسبوع امتحان فى الفصل به عدد من المسائل ويطلب من كل طالب أن يرفع أصبعه بمجرد الانتهاء من حلها فيسجل هذا فى دفتر أمامه وبمجرد أن يرفع نصف الفصل أصابعه يسجل المدة التى استغرقها هؤلاء فى حل مسائل الامتحان من واقع الساعة التى يضعها أمامه على المكتب • ولم يكتف الطالب بمشاهدة هذا بل سأل الأستاذ عن السر فى هذا التسجيل فأجابه أن هذا هو الأسلوب السليم لتقديرالوقت الذى سيحتاجه الطالب فى حل أى واجب • فهو يقارن البيان الذى يحصل عليه عن الزمن الذى استغرقه نصف عدد الطلاب بالوقت الذى استغرقه هو فى حلها ؛ فاذا ما وجد أن الطالب العادى يستغرق عادة خمسة أضعافه فمن السهل عليه بعد ذلك أن يقدر الوقت اللازم لأى واجب بمجرد حله قبل اعطاءه للطلاب وتحديد الوقت الذى استنفذه فى حله ثم ضرب هذا الوقت فى خمسه •

وقد اقتنع الطالب بهذا الأسلوب وبدأ يحدد النتائج التىيمكن التوصل اليها من هذا النوع من التفكير وهى :

١ ــ ان فى الامكان عن طريق **التعليم** اعداد مجموعة من الأفراد لتنفيذ الأعمال التى يكلفون بها فى مدة محددة •

٢ ــ ان من الممكن تحديد هذه المدة وبالتالىوضع **معيار** لمدة التنفيذ يلتزم به كل من العاملين •

٣ ــ ان من الممكن على أساس هــذا المعيار الذى يحدد مدة التنفيذ أن يحدد أيضا الـكمية المنتظر انتاجها بواسطة كل عامل وبالتالى تقدير حجم الانتاج الـكلى •

وبمجرد أن تخرج من المدرسة والتحق بالعمل فى أحد مصانع الحديد والصلب طلب من ادارة المصنع أن يجرى مثيل للدراسة التى كان يجريها أستاذه على عمال المصنع . وفعلا استقر الرأى على أن يبدأ بدراسة كمية الانتاج التى يجب أن يحققها العامل على المخرطة . فنزل الى المكان المخصص للمخارط وظل يلاحظ أكثر من عامل للتعرف على مراحل تنفيذ عملية الخراطة لأى قطعة من الصلب منذ أن يبدأ العامل فى تشغيلها على المخرطة والى أن ينتهى منها . وبمجرد أن سجل هذا بدأ يلاحظ أكثر من عامل على التوالى ليسجل الزمن الذى يستغرقه أكثر من نصف العمال فى انجاز كل مرحلة على حدة ثم كرر هذا بالنسبة لكل مرحلة ليصل الى المدة التى يستطيع أن يتم فيها معظم العمال خراطة القطعة الواحدة ثم أضاف الى هذه المدة فترة للراحة والعطلات والتأخيرات التى يتعرض لها العامل لأسباب خارجة عن ارادته ليصل الى المدة التى يحتاجها العامل للانتهاء من خراطة قطعة واحدة وبالتالى استطاع أن يحدد عدد الوحدات التى يستطيع العامل فى المتوسط أن ينتجها فى اليوم(١) .

ومن هذه التجربة المبسطة بدأ الباحثون سلسلة من التجارب لاستخدام الملاحظة والتسجيل وتحليل البيانات أى استخدام الأسلوب العلمى فى وضع معدلات للانتاج تكون أساسا لوضع خطة الانتاج ولمحاسبة العمال وتحديد ما يستحقونه من أجر(٢) .

الا أن وجود المعدلات فى حد ذاته وان كان يضمن تقدير الانتاج فى كل مرحلة من مراحل الانتاج الا أنه لايضمن بالضرورة أن يتحقق هذا الانتاج وفقا لما تشير اليه المعدلات . الضمان الوحيد لتحقيق المعدلات التى توضع لكل مرحلة هو وجود برنامج يربط بين انتاج كل مرحلة والاستخدام فى المرحلة التالية ويحدد مواعيد البدء والانتهاء من كل مرحلة

---

(١) قام بهذه الدراسة F. W. Taylor ولقب بعد نشرها واستقرارها بأبو الادارة العلمية .

(٢) أطلق الكثير من الكتاب على النتائج التى توصلت اليها هذه الدراسات بالادارة العملية على أساس أنها اول محاولة لاستخدامها الأسلوب العملى فى مجال تشغيل المصانع . ذلك لأن ما يميز الاسلوب العلمى هو اعتماده على المشاهدة والتسجيل والتحليل للبيانات التى تسجل ثم الاستنتاج .

فى شكل جدول يلتزم المسئول عن كل مرحلة بتنفيذه . فمن الناحية النظرية قد يوضع معدل لانتاج نول الغزل فى اليوم (١٠ طن) ومعدل لانتاج آلة النسيج ١٠٠٠ متر فى اليوم على أساس من استخدام الـ ١٠ طن من الغزل بأكملها . الا أن الانتاج من النسيج قد لايتحقق بسبب عدم وجود رابط يضمن انتقال الغزل من الأنوال الى آلات النسيج فى مواعيد محددة وفقا لجدول يحدد ما يخرج من انتاج كل من الآلتين فى كل ساعة من ساعات اليوم . ومن هنا بدأ التفكير فى أن يصاحب هذه المعدلات **جداول تفصيلية أو خطة** عمل تبين الناتج من استخدام كل آلة على مدار اليوم ثم على مدار الأسبوع ولمدة أطول قد تصل الى سنة(١) .

ثم اتجهت الدراسات بعد ذلك الى تطوير عملية اعداد هذه الجداول بحيث تعد على أساس دراسة لمعدلات الانتاج الذى يحققها العامل والآلة والتى يمكن أن تتحقق من وراء استخدام الوحدة من المواد الخام ، ثم على أساس دراسة الشكل الأمثل لتجميع عوامل الانتاج هذه واعطاء أكبر انتاج ممكن ، وتحديد مواعيد الابتداء والانتهاء من كل مرحلة من مراحل الانتاج بحيث يمكن تفادى أى زيادة أو نقص فى انتاج أى مرحلة عن القدر اللازم لتشغيل المرحلة التالية بالكامل ؛ وذلك حتى يتجنب المشروع أى تعطيل فى الآلات والعمال . وقد استمر اعداد هذه الجداول على أساس التجربة والخطأ لفترة طويلة وبطبيعة الحال كانت النتائج بعيدة عن الدقة الى حد ما . فاستمر البحث فى مجال تفادى هذا وتم ذلك عن طريق **تطبيق الحلول الرياضية** التى تعتمد على ما توصل اليه علم الرياضة البحتة فى مجال التفاضل والتكامل والمصفوفات(٢) .

---

(١) أول من فكر فى هذا الاتجاه H. Emerson فى عام ١٩١٢ حيث نشر مقالا يحدد فيه مقترحاته لرفع كفاءة التشغيل فى السكك الحديدية الأمريكية . وكان أبرز هذه المقترحات هو وضع جداول لصيانة القاطرات يحدد فيها اليوم الذى ستدخل فيه القاطرة المعطلة الورشة وما يجب أن يتم من اصلاحات يومية عليها وتاريخ الانتهاء من اصلاحها .

(٢) بدأ التفكير فى النماذج الرياضية عام ١٩٢٦ بواسطة B. Cooper ثم بدأ تطبيقها فى معالجة مشاكل الادارة على يد G. Dantzig فى عام ١٩٥١ .

٢ ـ تطور وظيفة الرقابة :

ولم يقتصر التطور فى نوع المعلومات على مجال التنظيم والتخطيط بل امتد أيضـا الى الرقابة على اسـتخدام عوامل الانتاج ثم على النتـائج التى يحققها المشروع • ففى خلال السنوات الأولى من القرن العشرين كانت معظم المصانع تعانى من مشكلة تحديد الحجم الأمثل من المواد الخـام الذى يحتفظ به لضمان تشغيل المصنع مع تحمل أقل تكلفة ممكنة للتخزين • وعلى ذلك ركز الباحثون جهدهم فى محاولة الوصـول الى قواعد تحكم تحـديد رقم المخزون وأمكنهم فعلا التوصل الى معادلة رياضية بسيطة يمكن عن طريقها **تحديد الحجم الأمثل للمخزون** ثم أدخلت تعديلات على هذه المعادلة نتيجة سلسلة من البحوث والدراسات لتجعلها أكثر صلاحية للأنواع المختلفة من المشروعات(١) •

وامتدت الدراسات لتشمل الرقابة على العنصر الثانى من عناصر الانتاج وهو الآلات وقد تركزت الدراسـات على محاولة الوصول الى قواعـد تحكم تحديد مواعيد **الاستغناء عن الآلات القديمة** أى تحديد التاريخ الذى تصـل عنده تكلفة استخدام الآلات الموجودة بالمصنع الى معدل أعلى من تكلفة شراء آلات جديدة بدلا منها • وفعلا حققت هذه الدراسات نجاحا ملحوظا منذ أن بدأت عام ١٩٢٣(٢) •

أما بالنسبة للرقابة على اداء العمال فقد تطور أسلوب اعداد المعدلات التى يحاسب على أساسها العـامل من النمط المبسط الذى أعـده « تايلور » الى نمط أدق بفضل التحسينات التى أدخلت على تحليل مراحل تنفيذ كل عمل وعلى أسلوب تسجيل البيانات التى تجمع عن هذا التحليل ثم وسائل قياس الزمن الخاص بكل مرحلة(٣) •

---

(١) بدأت أول محاولة لوضع قواعد للرقابة على المخزون عام ١٩١٤ بواسطة F. Harris ثم تبعها جهود ودراسات اصبحت لها مؤلفات كاملة تحت عنوان « الرقابة على المخزون » •

(٢) بدأ هذا النوع من الدراسات H. Hotelling بأن وضع مجموعة من المعادلات الرياضية التى تساعد فى اتخاذ قرارات الاستبدال •

(٣) تم هذا التطوير على يد F. Gilberth و H. Gantt الذين كان لهم الفضل فى تصميم الخرائط التى تسجل عليها مراحل العمل والتعريف بأساليب جديدة لملاحظة العامل وتسجيل الزمن الذى يحتاجه •

ثم اكتشف الباحثون أن هناك أعمالا لا يمكن قياسها وتحديد الزمن المطلوب لها كالاعمال المكتبية وأعمال البحوث والاعمال الذهنية ولذلك اتجه تفكيرهم الى أسلوب يضمن الرقابة على كفاءة هؤلاء على أساس من تقدير الجهد الذى بذلوه كل عدة شهور أو على مدار السنة ، على أن يسجل هذا التقدير على نموذج خاص عرف منذ استخدامه **بتقدير الكفاءة**(١) .

والى جانب الرقابة على عوامل الانتاج درس بعض الباحثين امكانية الرقابة على المنتج من حيث الكمية والموعد . وقد اتجه التفكير فى البداية نحو استخدام الخطوط البيانية بمعنى أن يوضح على الجانب الرأسى من ورقة رسم بيانى الاصناف المطلوب انتاجها ثم يتفق على مقياس للرسم (السنتمتر مثلا يعادل ١٠٠٠ وحدة) فاذا كان المطلوب انتاجه خلال شهر يناير مثلا ٨٠٠٠ وحدة يمد خط أمام هذا الصنف طوله ٨ سم . ثم يسجل تحته بالمثل رقم الانتاج الذى تحقق فعلا وبمقارنة هذين الرقمين يمكن التعرف على درجة انحراف الرقم الذى أنتج عن الرقم الذى كان مقدرا . ثم تطور هذا الاسلوب وحولت هذه الرسوم الى لوحات ثابتة **وتسمى لوحات الرقابة على الانتاج** تعلق فى مكتب مدير الانتاج وتسجل عليها أوتوماتيكيا أرقام الانتاج التى تتحقق يوما بعد آخر(٢) .

وفضلا عن هذا فقد اتجه التفكير نحو استخدام التقدم الذى أحرزه علم الاحصاء فى **الرقابة على جودة الانتاج** فاستخدمت نظريات الاحتمالات والعينات على نطاق واسع فىالتوصل الى خرائط تبين معدل العيوب المسموح به فى كل مرحلة من مراحل الانتاج(٣) .

واضح مما سبق أن التقدم الذى حدث فى مجال استخدام الاسلوب العلمى الذى يعتمد علىالمشاهدة والتجربة للوصول الىقواعد يمكنالاسترشاد

---

(١) بدأ استخدام هذا النوع من التقارير عام ١٩١٥ فى تقدير كفاءة العاملين فى بعض الأجهزة الحكومية بالولايات المتحدة ثم نقلته منها المشروعات الاقتصادية .

(٢) فكر فى هذه الرسوم H. Gantt وأصبحت تعرف باسمه حتى الآن وتسمى « رسوم جانت » .

(٣) يرجع الفضل الاول فى استخدام الاحصاء للرقابة على جودة الانتاج الى W. Shewhart

بها فى مجال التخطيط والتنظيم والرقابة كان قاصرا على مجال الانتـاج . أما فى مجال التخطيط والرقابة على التسويق والتمويل فقد ظلت الابحاث متخلفة تاركة عملية اتخاذ القرارات للاجتهاد الشخصى حتى عام ١٩٥٠ . ويرجع ذلك الى عدة حقائق أهمها :

١ — ان المعـلومات التى تجمع عن ظـروف السوق عادة ما تكون غير كاملة .

٢ — ان من الصعب التنبؤ بسـلوك المستهلك حتى فى ظل التخطيط الكامل للاستهلاك .

٣ — ان المعلومات اللازمة لاخضـاع البيع للدراسـة العلمية معلومات متشعبة مما يجعل عملية الحصول على معلومات كاملة أمرا صعبا بل ومتعذرا فى كثير من الحالات .

وبالرغم من ذلك فقـد بدأ بعض البـاحثون فى عام ١٩٥٠ محاولتهم **لاخضاع بعض قرارات البيع للتحليل الرياضى** وفعلا حققوا نجاحا ملحوظا فى وضع مجموعة من المعادلات يمكن استخدامها فى تحديد الاسلوب الذى يمكن اتباعه فى تقديم منتج جديد وفى تحديد الاثر المتوقع للاعلان على رقم المبيعات من سلعة معينة ، ثم لتحديد أنسب الاسعار الذى يمكن أن يحقق الرقم المطلوب من المبيعات ثم تحديد أنسب جداول لشحن البضـائع الى الاسواق ثم أنسب توزيع للعمل على رجال البيع .

مشاكل الادارة فى المجتمعات النامية

واضح مما سبق أن الجهود قد وجهت خلال القرن المـاضى الى وضع نظم وقواعد ومبادىء تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد . الا أن الاستفادة من هذه الجهود مرهون بشرطين رئيسيين .

(أ) ان تطبيق هـذه النظم والقـواعد يتوقف على فهم المسئولين عن ادارة المشروعات لها .

(ب) درجة التزامهم بهذه القواعد وعدم التضحية بها من أجل بعض الاعتبارات الشخصية .

كلا هـذين الشرطين أمرا وان كان ممكنـا الا أنه فى غاية الصعـوبة فى الدول النامية لوجود بعض العوامل المضادة لهذه الاتجاهات عوامل لهـا جذور اجتماعية متأصلة ٠ هذه العوامل :

١ — أن أغلب قيادات المشروعات تختار على أساس فنى بحت وبالتالى ليس هناك ادراك لأهمية توافر الثقافة فى مجال ادارة الاعمال فيمن يعين فى أى منصب رئيسى فى الوحدات الانتاجية فمصنع السيارات يختار له مهندس ومصنع الالبان يختار له زراعى ومصنع السماد يختار له كيماوى ٠

٢ — ارتباط كل فرد بمجموعة متشعبة من الصلات تمارس ضغوطا مستمرة لتوجيه قراراته بعيدا عن الموضوعية ولمصلحة بعض الاشخاص ٠

٣ — تعذر فرض النظم التى يستقر الرأى عليها بسبب عدم اسـتعداد الافراد للالتزام بنظام محدد وسعيهم للقضاء عليه اذا كتب له أن يخرج الى حيز الوجود ٠

٤ — مطالبة العاملين بالحصول على مكاسب متزايدة وبأسرع ما يمكن بصرف النظر عما يقدمونه من جهود ٠

٥ — ارتباط هيكل الأجور بالمؤهلات وليس بالجهد وطبيعة العمل الذى يؤدى ٠

٦ — نقص البيانات والاحصاءات داخل المشروع وعلى المستوى القومى الأمر الذى يجعل عمليات البحث والتقدير للمستقبل عمليات صعبة للغاية ٠

٧ — ضخامة الاستثمارات اللازمة لملاحقة التطور التكنولوجى وتطبيقاته فى مجالات ادارة الانتاج ٠

٨ — التناقض بين هدفى العمالة والكفاءة فى التشغيل فالزيادة فى عدد الوظائف لا تتناسب — على الاقل مرحليا مع الزيادة فى عدد السكان فى سن العمل والباحثين عنه ٠

١ — الادارة بين الفنيين والمتخصصين فى فروع ادارة الأعمال :

الاعتقاد السائد فى الدول النامية هو أن أنسب الاشخاص لتولى ادارة أى مشروع هو الشخص الاخصائى فى مجال النشاط الذى حدد للمشروع ٠ وعلى ذلك فان اختيار أفضل المهندسين وأكثرهم علما بالدقائق الفنية لصناعة

الغزل هو الضمان الوحيد لنجاح هذا المصنع ؛ واختيار أكثر المهندسين كفاءة وأكثرهم فهما لطبيعة عمليات النقل بالسكك الحديدية يضمن تشغيل هـذا المشروع بكفاءة عالية ٠

هذا الاعتقاد خاطىء من أساسه ٠ فليس من الضرورى أن ينجح أكثر الناس علما بالدقائق الفنية فى صناعة الغزل فى ادارة هذا المصنع بل ان التاريخ يشير الى عكس ذلك تماما لعدة أسباب :

أولا ـ ان الموضوعات التى تعرض على مدير المصنع ليست فنية فحسب بل تشمل جميع جوانب النشاط فى المشروع من انتاج وتمويل وبيع وأفراد ، وعلى ذلك فان الأمر يتطلب حتما توافر حد أدنى من المعرفة بهذه الجوانب لدى من يتولى قيادة أى مشروع ٠

ثانيا ـ ان هذه الجوانب تكون مترابطة ومتداخلة ؛ فاذا تصورنا أن الموضوع المعروض على رئيس مجلس ادارة المشروع يتعلق بشراء آلات جديدة بدلا من الآلات القديمة الموجودة فى المصنع فان البت فى هـــذا يحتاج الى معلومات فنية ، وأخرى عن السوق وثالثه عن الموقف المـالى ٠ فمن الناحية الفنية يجب أن تحدد كفاءة الآلات المقترحة اذا قورنت بالآلات الحالية من حيث كمية الانتاج التى تستطيع اعطاءها ودرجة الجودة التى تستطيع اعطاءها ونوع الوقود المستخدم فى تشغيلها ٠ فاذا تصورنا أن هذه الآلات الجديدة المقترحة تعطى ضعف انتاج الآلات الحالية وتعطى درجة من الجودة أفضل فليس من الضرورى أن يؤدى هذا الى اتخاذ قرار باجراء الاستبدال ، اذ قد يؤدى شراء هـذه الآلات الى زيادة رقم الاستهلاك(١) وبالتالى زيادة تكلفـة السلعة ٠ وعلى ذلك فان الأمر يتطلب معلومات من السوق عن امكانية تصريف انتاج هذه الآلات ومدى تأثير التغير فى الجودة على المستهلك وما هو السعر الذى يمكن أن يضمن تصريف هذه الكمية ٠

---

(١) يقصد بالاستهلاك هنا استهلاك الآلات ٠

وقد تكون ظروف السوق مواتية الا أن القرار قد لا يكون مناسبا اذا لم يتوافر المال الكافى لتمويل عملية شراء الآلات الجديدة وعلى ذلك لا بد من معلومات عن الموقف المالى قبل وبعد شراء هذه الألات ٠

وكثيرا من الاخطاء التى تقع فيها المشروعات ترجع الى هذه الحقيقة ٠ فقد طلب أحد مصانع الثلاجات من الكاتب أن يدرس الأسباب التى أدت الى عدم اقبال المستهلكين على الثلاجة ١٠ أقدام التى قدمتها الشركة لأول مرة وبنفس السعر الذى كانت تقدم به الثلاجة تسعة أقدام ٠ أى أن الشركة قدمت للمستهلك ثلاجة أكبر بنفس السعر وبالرغم من هذا فلم تزد المبيعات عن ١٠٪ من اجمالى المبيعات المتوقع ٠ وقد تعجب مدير المصانع لهذه الظاهرة (وكان مهندسا) وقال كيف يحدث هذا وقد درسنا التصميم الجديد طوال عام كامل وأخرجناه مساير لأحدث ما وصل اليه تصميم الثلاجات فى العالم !. وكان واضحا من المناقشة الأولى أن مدير المصانع يعتقد أن الدراسة الفنية متى استكملت فلا بد وأن تضمن وحدها نجاح المنتج ٠

وقد قام الكاتب على الفور باعداد دراسة لآراء ورغبات المستهلكين أسفرت عن الحقائق التالية :

١ ــ ان تقديم الثلاجة الجديدة بسعر يعادل السعر الذى كانت تباع به الثلاجة الأصغر حجما قد أثار الشك لدى المستهلكين فاعتقدوا أن هذا الانخفاض فى السعر جاء على حساب الجودة ٠

٢ ــ ان الثلاجة الجديدة قد أدخلت عليها تعديلات فنية فى الموتور ــ الشكل ــ التصميم الداخلى ــ المقبض ــ الثمن ــ الأرفف ٠ وقد اعتقد الفنيين أن هذه التعديلات قيمة ،فضلا عن مسايرتها لأحدث التطورات فى صناعة الثلاجات فى العالم ٠ الا أن ملائمة هذه التعديلات من الناحية الفنية شيء وقبول المستهلك لها شيء آخر ٠ وهذا ما وجدناه فعلا فأغلب المستهلكين كانوا غير مقتنعين بهذه التغييرات لعدم ملاءمتها لمعتقداتهم وطريقة معيشتهم ٠

وكان الاعتراض الأول على الشكل ، فقد أخذت الثلاجة الجديدة شكلا مستطيلا بينما يفضل المستهلك الشكل الانسيابى ٠ صحيح أن الشكل المستطيل أفضل للمستهلك الاجنبى الذى يضع الثلاجة فى المطبخ ويهتم بألا تشغل مساحة كبيرة لحاجته الى كل وفر فى المساحة لاستخدامه فى أغراض

أخرى • الا أن هذا غير صحيح بالنسبة للمستهلك المحلى الذى عادة ما يضع الثلاجة فى الصالة أو فى غرفة الطعام ويهمه أن تكون الثلاجة ضخمة فى الحجم وذات مظهر ضخم •

والاعتراض الثانى تناول الأرفف ، فقد صممت الثلاجة الجديدة بأرفف من البلاستيك وهذه وان كانت تلائم استعمال المستهلك الاجنبى الذى يضع فى الثلاجة علب بلاستيك وبها مأكولات وزنها محدود ، الا أن هذا لا يتلائم مع عادات الاستعمال للمستهلك المحلى الذى عادة ما يضع فى الثلاجة آنية ضخمة من الالومنيوم ويحفظ فيها كميات من المأكولات ذات أوزان ثقيلة •

وقد تركز الاعتراض الثالث على المقبض الذى قدم فى الثلاجة الجديدة بدون مفتاح بعكس الحال فى التصميم السابق • ويعتبر المفتاح عنصر هام فى الثلاجة بالنسبة للمستهلك المحلى اذ تحاول ربة البيت عن طريقه احكام الرقابة على استخدام الثلاجة والمحافظة على محتوياتها •

ثالثا ـ ان الفنى المتخصص عادة ما يكون متحيزا ويسيطر على تفكيره شىء واحد وهو أن انتظام سير الآلات واخراج الانتاج الى حيز الوجود هو الضمان الوحيد لنجاح المشروع • وعلى ذلك يهمل تطوير نشاط البيع والاهتمام بالدراسات المالية وشئون الافراد ، بل كثيرا ما سمع الكاتب من رؤساء مجالس ادارات بعض الشركات من الفنيين أن عمل الادارات المشرفة على البيع أو الشئون المالية يحتاج الى شخص لاتزيد مؤهلاته عن المعرفة بالقراءة والكتابة •

والواقع أن هذا الاتجاه فى الدول النامية الى تفضيل الفنيين عند شغل وظائف الادارة فى المشروعات له عدة أسباب موضوعية أهمها :

١ ـ ان التقدم المادى يتمثل فى انشاء المشروعات ـ اقامة المبانى وتجهيزها بالآلات ـ وهذه أعمال لا يستطيع أن ينجزها الا الفنيين وعلى ذلك يسود الاعتقاد بأن الفنيين وحدهم قادرين على خلق التقدم وضمان استمراره • وبطبيعة الحال ، هذا الاعتقاد خاطىء من أساسه وسرعان ما ينكشف أن استمرار هذا التقدم رهن بنجاح هذه المشروعات التى أقيمت وهذا النجاح يرتبط بالدرجة الأولى بوجود قيادات تدرك الجانب الفنى والتسويقى والانسانى والمالى فى ادارة المشروع •

٢ — ان المهارات التى لديها ثقافة ودراية بالفروع المختلفة لادارة الاعمال تكاد تكون معدومة بسبب عدم الاهتمام بوجود معاهد لتخريج هذه المهارات ، والتخلف النسبى للمادة العلمية التى تعرض تحت موضوع « ادارة الاعمال » فى الجامعات والمعاهد الموجودة وعلى ذلك فان المهارات الوحيدة الموجودة والتى يمكن الاعتماد عليها هى المهارات الفنية ٠

٣ — ان المهارات الفنيـة الموجودة اذا ما ووجهت بالواقع الذى يحتم ضرورة استكمال ثقافتها فى مجالات الادارة المختلفة أنكرت حاجتها الى مزيد من المعرفة ٠ واذا فرض وأقر البعض بحتميتها يكون الجواب باستمرار « نحن ندرك أن هذا أمر ضرورى الا أننا نملك من المقدرة والموهبة ما يساعدنا على اكتساب هذه الثقافة من خبرتنا الشخصية » ٠

٤ — ان هيكل الاجور فى المجتمات النامية يرتبط ارتباطا وثيقا بالهيكل التنظيمى للشركة بمعنى أن يسمح فقط بالزيادة فى الاجر اذا انتقل الشخص الفنى من وظيفته الحالية كأخصائى الى وظيفة رئيس قسم أو مدير ادارة ، وعلى ذلك تجد سعيا دائبا من قبل الفنيين للانتقال لشغل الوظائف الادارية طالما أن هذا هو المجال الذى يمكنهم من الحصول على أجور أعلى ٠

والواقع أننا بالابقاء على هذا الوضع نخسر الفنيين فى أعمالهم الذين تخصصوا فيها ولا تكسبهم كاداريين ؛ اذ نسمح لهم بشغل مناصب لم يؤهلوا اليها ٠ فمن المشاهد فى وحداتنا الانتاجية أن كثيرا من الفنيين يشغلون وظائف فى المكاتب فى الوقت الذى يحتاج اليهم العمل الفنى فى المصنع ٠

وقد واجهت الدول المتقدمة هذا الموقف وعالجته بحسم بأن سلكت عدة طرق : الأول أنها حرمت المنصب الادارى على أى شخص ليس لديه ثقافة فى مجالات ادارة الاعمال المختلفة وهى الانتاج والتسويق والتمويل وشئون الأفراد والرقابة والثانى ، بأن أعطت الفرصة للفنى الأخصائى لكى يزيد أجره دون أن يغير عمله فمن الممكن أن يصل مرتب المهندس الذى يثبت كفائته أو الباحث أو الكيميائى الى مستوى أعلى من مرتب رئيس مجلس الادارة مع استمراره فى عمله الفنى ٠ والثالث هو انشاء كليات متخصصة للدراسات

العليا فى ادارة الأعمال يقبل فيها خريج أى كلية ممن يرغب فى اعداد نفسه لشغل منصب ادارى بشرط أن يكون قد أمضى عدة سنوات فى العمل فى احدى المشروعات الاقتصـادية ٠ويعد برنامج الدراسة فى هـذه الـكليات بحيث يغطى جميع فروع ادارة الأعمال ٠

على أنه يجب ألا يفهم من هذه المناقشة أننا نعترض على أن يشـغل الفنى منصبا قياديا فى شركاتنا ، كل ما يود الـكاتب أن يؤكده ويلفت النظر اليه هو حقيقتين :

١ ــ أن الكفاءة الفنية لأى شخص لا تعنى بالضرورة صلاحيته لشغل منصب ادارى فى المشروع ٠

٢ ــ أن شغل المناصب الادارية يجب أن يكون قاصر على الأشخاص الذين أعدوا اعدادا خاصا فى مجالات الادارة المختلفة وهى الانتاج والتسويق والأفراد والتمويل والرقابة سـواء كانت ثقافتهم الأصلية هندسية أو تجارية أو زراعية الخ ٠

٢ — أثر الصلات الشخصية بين الأفراد على توجيه قرارات الادارة :

يرتبط كل فرد فى المجتمعات النامية بمجموعات متشعبة من الصلات والعلاقات تنشأ وتتدعم يوما بعد آخر ٠ وتمارس هذه الصلات ضغوطا عليه لتشكيل قراراته وفقا للمصالح الشخصية لأصحاب هذه الصلات والمرتبطين بها ، وتشاهد هذه الضغوط بشكل واضح عند الاعلان عن وظائف شاغرة أو فى مواسم الترقيات أو عند اجراء حركة التنقلات أو عند الاتفـاق مع الموردين على بعض العقود أو عند التعاقد على الانشاءات ٠ اذ يبدأ أصـحاب المصلحة فى استخدام الصلات التى تربطهم بمن بيده اتخاذ القرار أو الاشتراك فيه لتفضيلهم عن غيرهم بصرف النظر عن القواعد والنظم الموضوعة ٠ وقد أصبحت هذه الظاهرة شائعة وواضحة ومتعارف عليها ومصطلح على تسميتها « بالوساطة » وكونت فى بعض المجتمعات معيارا أقوى من القواعد والنظم ٠

وتتعدد مصادر هذه الصلات فى المجتمعات النامية فبعضها يرجع الى الارتباط القوى بين أهل البلد الواحدة ونحن نشاهد فى مجتمعاتنا أن صلات

« البلديات » قوية بل وتشكل عصبيات وتكتلات فى أى مكان للعمل ، حتى داخل الجامعات تجد هناك اتجاه لتكوين روابط لأبناء المحافظة الواحدة تحاول أن تضم اليها مجموعة من الأساتذة الذين ولدوا فى تلك المحافظة تمهيدا لتدعيم الصلات معهم واستخدامها لمصالحهم • وحتى فى البلاد الكبرى تجد الفرد يحاول باستمرار أن ،ينتمى الى الحى أو المنطقة الذى نشأ فيها ، ويفاخر باستمرار عندما يسمع أن ابنا من أبناء الحى قد وصل الى منصب قيادى بأنه من سكان هذه المنطقة وتربى معه وان الأهالى يعتبرونه « ابنا بارا » للحى يتشرف به ويجب أن يتشرف بانتماءه له ولا ينسى أهله وعشيرته أى سكان المنطقة •

وتتكون بعض هذه الصلات أثناء مراحل التعليم المختلفة ويستمر وتتدعم اذا سمحت ظروف العمل بالتقاء أبناء المعهد الواحد أو المدرسة الواحدة فى مكان واحد للعمل • اذ أن ظروف التعليم خصوصا فى المراحل الأولى (مع وجود عدد محدود من الطلاب فى الفصل) يساعد على تعارف المجموعة بأكملها وبالتالى يمهد لقيام علاقات متشعبة فيما بينهم • ثم من الممكن أن تستمر هذه العلاقات بعد تخرجهم وتستغل ليعاون بعضهم البعض ويعطى — من وصل الى منصب قيادى منهم — للآخرين فرصا أكبر من زملاءهم الذين تخرجوا من معاهد أخرى • ولذلك كنت تجد حتى عهد قريب بل ولا زال موجود (ولكن بصورة محدودة) فى بعض الدول النامية اتجاهات لتكوين روابط لأبناء مدرسة معينة أو معهد معين أو خريجى سنة معينة على أنيختار رئيسا شرفيا لها شخص وصل الى منصب قيادى فى المجتمع حتى يمكن عن طريقه تحقيق امتيازات لأبناء الرابطة •

وتعتبر العلاقات الأسرية من أقوى مصادر هذه الصلات وأكثرها تأثيرا على قرارات الأفراد ، فكثير من الأفراد يرتبط ليس فقط بالأسرة المحدودة التى نشأ فيها بل أيضا بالشجرة الكاملة للعائلة ، بل أن من الشائع حتى الآن أن ينسب الشخص الى اسم العائلة فيقال « هذا منعائلة كذا » • وتميل بعض العائلات الى تدعيم علاقاتها عن طريق تشجيع أفرادها على مصاهرة عائلات معينة ، بل أن الزواج فى مجتمعاتنا يتم فى غالبيته على أساس اسم العائلة وينظر فيه الى مركز الوالد الاجتماعى وعائلته •

ولكن ما هى الأسباب الموضوعية لوجود وتشعب هذه الصلات ؟ يعتقد الكاتب أن هناك أسباب موضوعية تعمل على تدعيم هذه الصلات وزيادة فاعليتها فى الضغط على القيادات عند اتخاذ قراراتها فى أى موضوع يتعلق بالأفراد ٠ هذه الأسباب هى :

أولا — ان هذه الصلات تعطى نوع من التأمين للأفراد لمعالجة مشاكلهم ، وتزيد من مقدرتهم على مواجهة ما يتعرضون له من أزمات ٠ فالفرد الذى يصل الى سن العمل ولا يستطيع أن يدبر لنفسه عملا مستقلا يستطيع أن يعوض هذا العجز بالاعتماد على بعض الأقارب أو الأصدقاء أو زملاء الدراسة له أو لأفراد أسرته ٠

ومن المشاهد فى القرى فى البلاد النامية أن هذه الصلات تلعب دورها فى تغطية وتأمين الفرد عند الكوارث ٠ ففى المآتم تساهم كل عائلة فى القرية فى تغطية النفقات ٠ كذلك تؤمن الفرد وتساعده على مواجهة الزيادة فى نفقاته ، فكلما زادت علاقات الفرد وتوطدت كلما زاد عدد الهدايا التى يتلقاها فى المناسبات المختلفة على مدار السنة ٠

ثانيا — وجود وقت فراغ كاف لدى الأفراد يسمح لهم بالتزاور لفترات طويلة ومتكررة وبالتالى تكوين صلات أكبر وتدعيم الصلات الموجودة ٠ فالفرد فى المجتمعات النامية يعمل ساعات محدودة فى النهار ، ومعظم النساء لاتعمل ومتفرغة لتكوين الصلات مع الأسر المجاورة ! ! ٠ وحتى بالنسبة لساعات العمل التى يتجه فيها رب العمل الى عمله نجد أن جزء منها غير جاد وغير منتج ويقضيه فى استقبال الزوار أو الحديث والمناقشات مع زملاءه ٠ وعلى ذلك يعود الفرد من عمله وهو مستريح لم يرهقه العمل ٠ وفضلا عن هذا فقد اعتاد أن يضيف المزيد الى رصيد الراحة الذى اكتسبه أثناء العمل بالنوم لعدة ساعات وقت الظهيرة ليتفرغ فى المساء للزيارات واللقاءات التى من شأنها أن توسع من نطاق علاقاته وصلاته ٠

ثالثا — قلة عدد الفرص المتاحة للعمل أو الترقية أو الحصول على مكاسب بالطريق الطبيعى ، ففى مجال الأعمال التى لاتحتاج الى مهارة يصل عدد الراغبين فى العمل أضعاف عدد الوظائف المتاحة لهم ، وفى مجال الفنيين والمؤهلين نواجه نفس المشكلة فالعدد الموجود من كل تخصص يفوق الأعداد

المطلوبة لشركات ومشروعات الانتاج والخدمات . صحيح أن عدد المشروعات التى تقام يزداد سنويا خصوصا فى البلاد التى تخطط لعمليات التنمية الا أن الوقت يطول قبل أن يوجد عمل لكل قادر على العمل وراغب فيه .

وطالما أن عدد المشروعات محدود أو الزيادة فى عدد المشروعات لاتتناسب مع الزيادة فى القوى الراغبة فى العمل فستظل فرص الترقى أمام المستحقين والراغبين فرص محدودة . وعلى ذلك نجد باستمرار أن عدد طلاب الحصول على فرص للتعيين والترقية واستخدام الأموال أضعاف عدد الفرص المتاحة . فاذا أضفنا الى ذلك أن أغلب طلاب هذه الفرص مؤهلين من الناحية الفنية وصالحين أدركنا أن السبيل الوحيد لأى منهم للحصول على فرصة من بين المتاح ليس استعداده ومؤهلاته فهناك مئات وآلاف مثله ـ بل التوسط لدى أحد الأصدقاء أو البلديات أو الأقارب ممن لهم سلطةاتخاذ القرارات أو التأثير فى اتخاذ القرارات .

والآن ماهى النتائج التى يمكن أن تترتب على ذلك ؟

(أ) يجب أولا أن يكون واضحا أن الصلات بين الأشخاص تلعب أيضا دورها فى توجيه القرارات اتجاهات شخصية فى البلاد المتقدمة ولكن فى نطاق محدود وعلى ذلك يزداد تأثيرها ويتسع فى المجتمعات النامية للأسباب التى ذكرناها .

(ب) تزداد خطورة الأثر الذى تتركه هذه الصلات يوما بعد آخر ، ذلك لأن المجتمع يسلم بها ويعتبرها الآن جزء من تقاليده ويعبر عنها فى أمثاله العادية التى يستخدمها فى حياته كل يوم ويتناقلها الأبناء عن الآباء .

(ج) والى جانب ذلك فان المجتمع ، بتصرفاته ، لايشجع أفراده على التحلل من تأثير هذه الصلات ، فاذا فرض وتمسك أحد المسئولين فى احدى الشركات بضرورة الالتزام بالقواعد الموضوعية فى شغل الوظائف الشاغرة ورفض أن يخضع للضغوط التى مارسها أصدقائه أو أقاربه ، فان المجتمع ينظر اليه على أنه شاذ أو غير

عادى ، هذا الى جانب أن أصحاب المصلحة التى لم تستجاب يتوعدونه بالرد عليه بالمثل مستقبلا اذا فرضواضطرته الظروف لأن يلجأ اليهم حتى فى الحصول على حقوقه المشروعة قانونا .

(د) استنتاجا مما تقدم يجب أن ندرك أن عملية وضع قواعد ونظم وأساليب للعمل فى مشروعاتنا ثم الالتزام بها ليست سهلة ولكنها غير مستحيلة طالما أن هذه القواعد ستعد بحيث تكون خالية من أى ثغرات وطالما أنها لاتترك الامجالا محدودا للتفسير والاجتهاد الشخصى .

٣ ـ مقاومة الأفراد لأى محاولة لفرض نظم ثابتة للعمل :

ومن المظاهر الأساسية فى المجتمع النامى والتى تجعل مهمة الادارة صعبة هى عدم رغبة الأفراد فى الالتزام بنظام معين للعمل واذا وضع هذا النظام تبذل المحاولات لوضع ثغرات متعددة فيه تمهيدا لهدمه . فاذا لم يحدث هذا تبذل المحاولات وتتعدد التكتلات لتحطيمه . ويحدث هذا على كافة المستويات الادارية اذ تتلاقى المصالح وتتفق على ضرورة هدم النظام الذى وضع ليحقق مصلحة العمل .

ويقصد بالنظام هنا :

(١) القواعد الموضوعة لاستخدام وقت العمل والخاصة بالحضور والانصراف ، استقبال الزوار فى المكاتب ، استغلال وقت العمل ، الغياب ، مغادرة مكان العمل .

(٢) المعايير أو المعدلات الموضوعة للانتاج ، وللعمل ومواصفاته .

(٣) الاجراءات التى تتبع لانجاز العمل ودورة المستندات .

(٤) قواعد التعامل بين العاملين وبعضهم البعض وبينهم وبين عملاء الشركة أو المرتبطين بها بعلاقات العمل .

المشاهد فى المجتمعات النامية أن هذه القواعد والأنظمة قل أن توجد واذا وجدت فتصاغ بصورة تساعد على جعلها شكلية بأن توضع فيها ثغرات

تجعل فاعليتها محدودة · ولذلك تجد دائما القواعد موضوعة ثم يصاحبها كلمة « الا » التى تبيح الاستثناء منها تمهيدا لأن يتحول الاستثناء الى قاعدة والعكس · فيقال انه لايجوز أن يغادر العامل مكان العمل أثناء ساعات العمل المقررة الا باذن خاص وفى حالات الضرورة · ثم تفسر حالات الضرورة على أنها كل حالة يطلب فيها العامل أن يترك مكان عمله ·

وفضلا عن هذا اذا أحس العاملون أن الادارة بصدد وضع قواعد تنظم العمل وتضمن استخدام وقت الشركة وممتلكاتها خير استخدام تبذل الجهود لاثارة الشائعات حول هذه القواعد ثم التشكيك فى امكانية وضعها · فاذا فرضنا أن الادارة بصدد وضع نظام لتسجيل ساعة الحضور للعاملين فى الصباح تبدأ الشائعات التى تهدف الى تشكيك كل فرد حتى أعضاء مجلس الادارة حول امكانية أحكام الرقابة على مواعيد الحضور ·

فاذا ما ظهرت هذه القواعد الى حيز الوجود تبذل المحاولات للتشكيك فى مقدرة الادارة على تنفيذها فيقال ان هناك استحالة مادية لتنفيذ مثل هذه القواعد · فاذا ما توافرت امكانيات التنفيذ (ساعات مثبتة على الجدران وفى أسفلها قاعدة مثبتة يمكن أن يوقع عليها كل من العاملين وتسجل أوتوماتيكيا الموعد الذى وقع فيه) تثار الشائعات حول قدرة الادارة على الاصرار على تنفيذ النظام فيقال ان اتجاه الادارة لتطبيق مثل هذه القواعد هو اتجاه مؤقت ويمثل فورة مؤقتة سرعان ما تهبط ثم يترقب العاملون انتهاء هذه الفورة وتحطيم هذه القواعد تلقائيا ·

فاذا ما أصرت الادارة على ضرورة الالتزام بتطبيق هذه القواعد ووفرت لها كافة الامكانيات المادية للنجاح ؛ تبدأ عملية اختبار مدى استعداد الادارة للاستمرار فى تطبيقها والتمسك بها ويتعهد البعض باجراء هذا الاختبار فيقدم على مخالفة هذه القواعد ويراقب الجميع الاجراءات التى تتخذها الادارة ضد المخالفين · فاذا ما تراخت فى فرض العقوبات أو تمكن المخالف من الهروب من الجزاء فان معنى هذا انهيار النظام وتصفيته تدريجيا بل وبداية لفشل الادارة فى فرض أى قاعدة أو أى قرار لاحق ·

واذا حدث وفشلت هذه الاختبارات وأصرت الادارة على توقيع العقوبة على المخالفين للقواعد الموضوعة تبدأ المحاولات لتخريب الامكانيات المادية

المتاحة لفرض النظام والهجوم المباشر على رجال الادارة فى جميع الأوساط . ففى حالة مثل تطبيق نظام التوقيع فى ساعة الحضور شاهدنا كيف حاول العاملون فى بعض الوحدات الانتاجية تعطيلها بفك بعض أجزائها أو ادخال أجسام غريبة فيها أو الضغط عليها بعنف . واذاما فشلوا فىذلك يبدأ الهجوم الشخصى على رجال الادارة وتصيد الأخطاء الشخصية لهم فكم شاهدنا خلال السنوات الماضية هجوما على الكفاءات الادارية الناجحة ، قد يبدو موضوعيا للغريب عن الموقف والغير مدرك ببواطن الأمور ولكن فى حقيقته هو هجوم مركز من أصحاب المصالح التى أضيرت من صمودها واصرارها على الالتزام بنظم ثابتة للعمل أى فى حقيقته هجوم على أسلوبهم الناجح فى الادارة والذى أصبح يهدد بعض المصالح الشخصية .

ولكن ما هى أسباب هذه الظاهرة التى تهدد تطبيق الأساليب الناجحة فى الادارة بل وتجعل الكثير من المديرين الأكفاء مترددين فى قبول المسئولية أو الاستمرار فى تحملها ؟

يعتقد الكاتب أن هناك أسبابا موضوعية مرتبطة بمرحلة التحول الاقتصادى والاجتماعى الذى تمر به البلد والظروف التى مرت بها ، هذه الأسباب هى :

١ — أن الالتزام بالنظام وتواجد روح الانضباط لدى الأفراد يتكون نتيجة الممارسة ويفرض بواسطة المؤسسات الاجتماعية التى ينشأ فيها الفرد والوحدات الاقتصادية التى يعمل فيها . وطبيعة الوحدات الاقتصادية فى المجتمعات النامية لا تفرض انضباطا أو نظاما ثابتا للعمل يتحتم على الأفراد الخضوع له وتنفيذه .

فالعامل فى المزرعة لا يرتبط بمواعيد محددة للعمل اذ يستطيع أن يبدأ فى أى ساعة على مدار اليوم ويعمل بنشاط فى بعض شهور السنة ويظل عاطلا لعدة شهور بعد انتهاء موسم الحصاد والى أن يحل موعد زراعة المحصول الآخر . فى حين يختلف الآمر عن ذلك تماما فى المصنع اذ لابد أن يتواجد جميع العمال فى موعد معين وأن يبدأ الجميع عملهم اليومى فى موعد ثابت ،

وأن يكون العامل يقظا طوال ساعات العمل ، وعلى ذلك فان التصنيع بطبيعته يفرض الحاجة الى النظام وتتحول هذه الحاجة الى واقع يقبله الافراد ويلتزمون به اذا وجدت قيادات لهذه المصانع قادرة على فرض النظام ٠

وعلى ذلك فالمجتمع الزراعى بطبيعته يخرج أشخاصا لم يتعودوا النظام ولم يكن ضروريا لتحقيق أهدافهم ، فاذا بدأ التحول من مجتمع زراعى الى صناعى وانتقل جزء من عمال الزراعة للعمل فى المصانع فلابد أن يحتاج هؤلاء الى فترة ليعتادوا على مطالب المصنع الاساسى منهم وهو الانضباط والالتزام بالنظام الذى يوضع لتشغيلهم ٠

وتتأثر المؤسسات الاجتماعية كالأسرة والمدرسة فى المجتمع الزراعى بما جرى فى وحداته الاقتصادية ، فالأسرة تعيش بغير نظام ثابت يلتزم به أعضاؤها ٠ كل فرد فى الأسرة يعيش فيها كما لو كان أسرة مستقلة ، يستقيظ فى أى وقت يشاء ويعود الى المنزل فى المواعيد التى يحددها هو ويتناول وجباته فى أى وقت ؛ ويصر الفرد على أن يكون له نظامه الخاص فى معيشته كلما تقدم فى السن ، وعلى ذلك فالأسر التى تحاول فرض النظام على أبنائها منذ الصغر تجد نفسها عاجزة عن فرضه عندما يصل أطفالها الى سن السادسة أو السابعة عشر على أقصى تقدير ، اذ يعتبر الابناء الوصول الى هذه السن بمثابة اجازة لهم ليعيشوا حياتهم الخاصة داخل نطاق الأسرة ٠ وقد يقال فى هذا المجال ان اعطاء هذه الحرية مفيد وقد أفاد فعلا الدول المتقدمة والتى يحصل فيها أبناء الأسرة على حريتهم فى سن مبكرة عن هذا بكثير ٠ الا أن هذا ولو أنه صحيح من الناحية الشكلية فغير صحيح من الناحية الموضوعية ، فالفرد حينما يطالب بالحرية وهو لا زال عضوا فى الأسرة ينال هذه الحرية فى مقابل : وهو أن يعيش بعيدا عن الاسرة ويتحمل أعباء المعيشة وهذا فى حد ذاته يفرض عليه نظاما خاصا فى حياته ويضطره الى العمل والى قبول ما يفرض عليه من التزامات فى المكان الذى يعمل فيه والا تعرض للفصل وبالتالى لن يستطيع الانفاق على نفسه والاستقلال عن الاسرة ٠

وعندما يترك الفرد الأسرة أثناء اليوم الى المدرسة قد يجد أن ما اعتاد عليه فى الأسرة من عدم وجود نظام أو من عدم احترام أفراد الأسرة له ان وجد سيستمر عليه فى المدرسة ٠ فالجداول لا تنتظم الا بعد مدة من بدء

الدراسة وعدد الاساتذة لا يستكمل الا بعد مدة ، والبعض لا يواظب على المواعيد المحددة للحصص وعلى ذلك يعتقـــد أن القاعدة فى جميع وحدات المجتمع هى عدم النظام والانضباط ٠

بعكس الحال فى الدول المتقدمة تجد النظام يفرض على الطفل وتتعمق جذوره أثناء نموه بحكم وجوده فى جميع المؤسسات التى يعيش فيها فترات حياته ٠ فجميع أفراد الاسرة يسيرون منذ الصباح على نظام ثابت من حيث الاستيقاظ وترك المنزل وتناول الوجبات والعودة الى المنزل ٠ مواعيد ثابتة لا تختلف على مدار الأسبوع ٠ فاذا بدأ مرحلة الدراسة يجد نظاما وانضباطا كاملا فى جميع مراحل الدراسة وعلى ذلك لايتصور أن يعمل بدون الخضوع الى نظام ثابت للعمل ولا تجد المنشأة التى يعمل فيها بعد تخرجه أى صعوبة فى أن تفرض عليه النظام الذى وضعته ليضمن كفاءة العمل ٠

ويذكر الكاتب أثناء دراسته بالخارج ظاهرة استرعت انتباهه فقـد لاحظ أن جدول الدراسة بما فيه من أسماء المواد وأسماء الاساتذة وحجرات الدراسة ومواعيد المحاضرات يطبع ويوزع فى نهـاية العـام السابق له ٠ فالطالب يتعرف على جدول الدراسة للعـام الدراسى الذى يبدأ فى أكتوبر ١٩٦٧ مثلا فى أول يونيه عام ١٩٦٧ ، ولم يلحظ طوال سنوات الدراسة أن تغيب أســتاذ عن محاضرته أو دخل بعد المـوعد المحدد ولم يلحظ تخلف لأى طالب عن موعد المحاضرة فلم يحدث قط أن دخل طالب بعد الاستاذ ٠ وعندما سأل عن السر فى ذلك كان الرد بسيطا للغاية : « هذا نظام الجامعة منذ مائة عام والنظام أحد الاركان الاساسية لنجاح أى مشروع » ٠

٢ ـ ان النظام بطبيعته يضع قيودا على حرية الافراد فى التصرف ٠ وبالرغم من أن هذه القيود توضع لمصلحة العمل وبالتالى تساعد على الوصول الى مستوى أعلى من الكفاءة وتضمن نجاح المشروع وبالتالى تضمن استمراره كمورد للرزق بل وتضمن أن يزداد هذا الرزق كلما حقق المشروع أرباحا أكبر ، الا أن الفرد بطبيعته يقاوم أى قيود على حريته وتزداد مقاومته لهـا اذا لم يكن قد تعود على مثل هذه القيود فى الاسرة أو المدرسة أو الجامعة ٠

٣ ـ ان هذه القيود قد لا يقابلها فى بعض الاحيان جزاء عادل من وجهة نظر العامل • فقد يلتزم بالنظام ويحترمه ويعمل بجد للمساهمة فى زيادة أرباح الشركة وبالرغم من هـذا يجد فى النهـاية أن أجره لم يتغير أو يتعرض للفصل لأسباب يعتبر نفسه غير مسئول عنها •

٤ ـ ان التحرر من هـذه القيود قـد يحقق فائدة أكبر من الناحية الاقتصادية للعامل فقد لوحظ فى تحليل أسباب ارتفاع معدلات الغيـاب أن ارتفاع نسبة الغياب بالنسبة للعـمال الفنيين خصوصـا عمال النجارة والحدادة والسباكة يرجع الى أن بعضهم يزاول هذه الأعمال خارج الشركة لحسابه الخاص(١) . فاذا كلف بعمل من هذا النوع يدر عليه ايرادا اضافيا ينقطع عن عمله الاصلى لاتمام هذا العمل الخارجى • وقد تأكدت هذه الظاهرة بين عمال الغزل والنسيج فى مصانع المنسوجات فى الجمهورية العربيـة اذ تبين أن معدلات الغياب ترتفع أثناء موسم جنى القطن لأن بعض العمال ينقطع عن العمل للاشتراك فى جنى المحصول ويحصل من وراء ذلك على دخل اضافى •

٥ ـ ان النظم التى توضع بما تتضمنه من قيود قد لا تفرض على جميع العاملين ، بل أحيانا يستثنى منها الفئة التى تشغل مناصب رئيسية وبعض الـذين لهم ارتبـاطات قوية بهؤلاء • وعلى ذلك فمن الطبيعى اذا لم تلتزم القيادات بالنظام الموضوع أن يحذو المرؤسين حذوها فى عدم احترام النظم الموضوعة •

٦ ـ أخيرا نجد أن الانظمة التى توضع فى بعض الحالات تعد بشكل ارتجالى وسريع وبغير دراسة لظروف وامكانيات تطبيقها من الناحية العلمية • فقد تفرض مواعيد محددة للحضور والانصراف بما يضمن بقاء العامل فى عمله ثمانية ساعات كاملة وتوضع أنظمة صارمة لمراقبة تنفيذ هذه المواعيد . الا أن حجم العمل مهما تضخم قد لا يحتاج لاكثر من ساعتين من العمل الجاد وعلى ذلك يجد العاملون أن هذه النظم لم توضع لتحقيق هدف موضوعى وهو انجاز عمل موجود أو تحقيق المزيد من الانتـاج وانما وضعت لاستكمال شكليات أو مظاهر معينة أو للتفاخر بأن الادارة وضعت نظاما يضمن بقـاء العاملين ثمانية ساعات كاملة فى مكان العمل •

---

(١) دراسة خاصة أعدها الكاتب عن أسباب ارتفاع الغياب فى شركة المقاولات .

ولكن ما هو العلاج لتفادى كل هذا ؟ فى رأى الكاتب أن الانضباط والنظام لا يولد بل يكتسب ولا يمكن للفرد أن يكتسب عادة المحافظة على النظام بالتوجيه والارشاد والنصح فقط ، فلا بد وأن يصاحب هذا أيضا فرض لهذا النظام ونبذ من لا يحترمه • فالتوجيه أولا ، ولكن اذا لم يفلح فلا بد وأن يكون الجزاء قاسيا ومعلما • اذ أن طبيعة النفس البشرية منذ أن وجدت الى حيز الوجود قد فرضت أسلوبين لترويضها لتخدم المجتمع : الترغيب والترهيب • فاذا لم يفلح الترغيب فلا بد من الشدة عقابا لمن لم يحترم النظام وتهديدا لكل من يفكر فى مخالفته •

وتجارب الدول الاخرى تشير الى أن الترهيب لا يستمر لفترة طويلة اذ أن الجيل الذى عاش فترة القسوة فى فرض النظام يعلم الجيل التالى له ويكسبه عادة الانضباط ، بحيث تجد المنشآت التى يعمل فيها هؤلاء الافراد أنها ليست بحاجة الى فرض عقوبات على الافراد لضمان احترامهم النظام • فانتظام الأفراد فى أوروبا والدول المتقدمة فى طوابير فى محال الخدمة واحترامهم للقواعد فى الشوارع أو فى محال العمل لم يخلق ولم يولد معهم ، ولكن فرض على آبائهم فى المراحل الأولى للتصنيع واعتادوا عليه ثم عودوا هم أبناءهم •

غير أن التهديد باستخدام العقوبة للمخالفين للنظام ، يجب أن يصاحبه تهيئة جو من العدالة والمساواة فى فرض العقوبة ، فلا تفرض على البعض ويعفى منها الآخرون • كما يجب أن يكون النظام الموضوع مدروسا ومن الممكن تنفيذه والا أدى الى سخط الأفراد عليه وتقبلهم للعقوبة مؤقتا الى أن تتاح الفرصة للتخلص منه •

٤ ــ مطالبة العاملين بالحصول على مكاسب متزايدة وبأسرع ما يمكن بصرف النظر عما يقدمونه من جهود :

تواجه الادارة فى المجتمعات النامية مشكلة أخرى لا تقل أهمية عن المشاكل السابقة وهى اصرار بعض العاملين على الحصول على مكاسب متزايدة وبأسرع ما يمكن بصرف النظر عما يقدمونه من مجهود مع محاولة اساءة استخدام ما يحصلون عليه من مكاسب فى بعض الحالات •

واضح من هذا التحديد للمشكلة أنه يثير أربعة نقاط رئيسية :

(ا) ان بعض العمال فى المجتمعات النامية يأملون فى الحصول على أكبر قدر من المكاسب فى فترة محدودة ويسعون الى أن يتحول هذا الأمل الى حقيقة . فهم ينظرون الى المكاسب التى تحققت للعامل فى الدول المتقدمة بعد عشرات السنين من بداية التصنيع ويعتبرونها هدفا يجب أن يتحقق للعاملين فى جميع بلدان العالم . وعلى ذلك يطالبون بوضع حد أدنى للأجور ، وضمان الحصول على زيادة دورية علاوة على هذا الحد ، وأن يكون التعيين عن طريق الاعلان وحسب أولوية التسجيل فى مكاتب العمل ، وأن تكون هناك تأمينات اجتماعية توفر لهم حد أدنى من الدخل فى حالة العجز بسبب اصابة العمل أو المرض سواء كان هذا مؤقتا أو دائما ، وزيادة مدة الأجازة المرضية والسنوية على أن ندفع الأجور بالكامل أثناء هذه الأجازات ، والاشتراك فى الأرباح والادارة ، وتوفير وجبات للطعام بسعر زهيد على أن تتحمل المنشأة الفرق بين السعر المنخفض والتكلفة المرتفعة لهذه الوجبات ، وتوفير مدارس خاصة لأبناء العمال ، ومساهمة الشركة فى بناء مساكن صحية بايجار زهيد وأخيرا يطالبون بتخفيض ساعات العمل اليومى دون أى مساس بالأجور .

(ب) ان الحصول على هذه المكاسب يعتبر هدفا يجب تحقيقه فى الأجل القصير بمعنى أن من الضرورى أن تتوافر هذه المكاسب للعاملين على مدى عدد محدود من السنوات على أساس أنه لايجوز أن يتمتع العامل فى القرن العشرين بمكاسب أقل من هذا القدر .

(ج) ان تحقيق هذه المكاسب يجب ألا يرتبط على الاطلاق بالجهود التى يبذلها العامل فالأجر يجب أن يكون مضمونا وكذلك الزيادات الدورية فى الأجور بصرف النظر عن المجهود الذى يبذله العامل . والوظيفة يجب أن تظل موجودة حتى لو انكمش نشاط المشروع ، حتى ولو كان هذا الانكماش بسبب ارتفاع الأسعار وهذا الارتفاع مرجعه زيادة التكلفة أو بسبب انخفاض

مستوى الجودة .. والأجازات يجب أن تعطى بصرف النظر عن تأثيرها على الانتاج من حيث كميته وتكلفته .

(د) ان هذه المكاسب يجب أن يستفيد منها العامل ويتمتع بهـا حتى ولو كان فى غير حاجة اليهـا . فاذا أصبح من حق العامل أن يحصل على أجازة أسـبوع على مدار السنة لمواجهـة الظروف الطارئة فيتحتم الاستفادة من هذا الحق والحصـول على الأسبوع بأكمله حتى اذا لم يواجه ظروف طارئة تستدعى هذه الاجازة . واذا كان للعامل الحق فى الحصول على أجازة بأجر أثناء المرض فليس هناك ما يمنع البعض من التمارض بقصد الحصـول على اجازة . واذا أعطى حق العـلاج والحصـول على الدواء بدون مقابل فليس هنـاك ما يمنع من الحصـول على بعض الأدوية لاعطائها لبعض الأقارب أو الأصدقاء .

ويحتاج الأمر لمواجهة هـذا الاتجاه لتحقيق هذه المكاسـب أن نتفهم الأسباب الرئيسية التى أدت الى وجوده ثم تقييم النتائج التى يمكن أن تترتب على الأخذ به .

أما بالنسبة للأسباب التى أدت الى هذا الاتجاه فى البلاد النامية فيمكن تلخيصها فيما يلى :

١ ـ من الطبيعى أن يقـارن العمال فى أى بلد من البلاد النـامية بين المكاسب المحدودة التى يتمتعون بها وتلك التى حصل عليها زملاؤهم في البلاد المتقدمة . ويساعد على اجراء هذه المقارنات سهولة وسائل الاتصال ونشر المعلـومات وتبادلها بين الدول المختلفـة ، فالعامل الذى يسـتطيع القراءة والكتابة يعرف اليوم من برامج التليفزيون المستوى الذى وصل اليه العامل فى البلاد المتقدمة .

ومما يساعد على استمرار هـذه المقارنة وتوجيههـا نحو الاصرار على الحصول على نفس المكاسب أن الاعلان عن هذه المكاسب لا يقابله فى نفس الوقت اعلان عن الجهود التى بذلها العمال فى الدول المتقدمة ليضمنوا الحصول عليها . فتاريخ التصنيع فى الدول الرأسمالية والاشتراكية على السواء يشهد

بذلك • فالحصول على هذه المكاسب قد سبقه فى الدول الرأسمالية بناء وحدات انتاجية قوية وارتفاع معدل الانتاج للعامل وزيادة كفاءته الى المستوى الذى حقق فائضا يمكن توجيه جزء منه لتمويل هذه المكاسب ثم وجود نقابات قوية تطالب بهذه المكاسب استنادا الى ما قدمه العمال من جهود • كذلك الحال فى الدول الاشتراكية لقد ظل العمال يعملون أكثر من ثمانية ساعات لعشرات السنين ويحرمون أنفسهم من استهلاك السلع التى تنتجهـــا مصانعهم حتى عام ١٩٦٠ • وقد ساعد هذا بحق على تدعيم الجهاز الانتاجى وتقويته الى الحد الذى أصبح قادرا على تحمل تكاليف المكاسب التى يمكن اعطاءها للعمال •

٢ ـ ان الاصرار على الحصول على هـــذه المكاسب بأسرع ما يمكن له ما يبرره ، بسبب طول الفترة التى حرم فيها العامل من الحد الادنى من الحقوق وهى الحد الأدنى للأجر الذى يكفى تغطيـة بنود المعيشة الأساسية وضـمان الاستمرار فى العمل وعدم فصله تعسفيا • وعلى ذلك من الطبيعى بعد فترة طويلة من الحرمان أن ينطلق العمال فى مطالبهم وبدون حدود متى أعطوا الفرصة للمطالبة بما يعتقدون أن من حقهم أن يحصلوا عليه •

ومما يزيد هذا الاصرار على السرعة فى اعطاء هذه المكاسب الحقيقية التى يعرفونها من خبراتهم وهى أن هذه المكاسب تخضـع للمسـاومة ولذلك اذا ما أرادوا الحصول على مجموعة معينة من المكاسب يعتبرونها حدا أدنى لحقوقهم فعليهم أن يطالبوا بأضعافها • فاذا ما خضعت هذه للمساومة واضطر ممثلوهم لاعطاء بعض التنازلات انتهى الأمر بتحقيق ما يهدفون اليه من مكاسب •

كذلك يعرف العمال فى الدول النامية ـ خاصة الدول التى لم تأخـذ بمبدأ التخطيط لاستخدام مواردها ـ أن منح هذه المكاسب لا يعنى بالضرورة الاستمرار فى اعطائها فمن الجائز أن توقف تحت ضغط أى نوع من الظروف • فاذا ما وجدت الادارة أن هذه المكاسب سترتب التزامات مالية يمكن أن تؤثر على أرباح أصحاب المشروع فقد تتراجع فيما أعطته كلية أو جزئيا ، مرة واحدة أو بشكل تدريجى • وعلى ذلك فان الاصرار على الحصول على مجموعة كبيرة من المكاسب يضمن بقاء جزء قليل منها اذا ما فكرت الادارة فى التراجع عنها ، اذ لا يعقل أن تتراجع الادارة مرة واحدة وفى وقت واحد عن مجموعة المكاسب التى سبق وأن أعطتها للعمال •

٣ ـ ان المطالبة بالحصول على مكاسب دون أن يقابل هذا مجهودا كافيا وبالتالى ايرادا كافيا لتغطيتها أمرا طبيعيا ، هذا فضلا عن عدم مسئوليتهم عنه • فهو أمر طبيعى لأن هذه طبيعة الفرد فى أى مكان فى العالم اذا استطاع أن يحصل على شىء بدون مقابل فلن يتردد فى الحصول عليه • الطفل يحاول ـ بمجرد أن يدرك ـ أن يحقق رغباته بصرف النظر عن قدرات الاسرة على تحقيقها ، والطالب يحاول أن ينجح ـ اذا أمكنه ذلك ـ بأقل قدر من المجهود وبمجرد أن يتخرج ويلتحق بأى عمل يحاول أن يحصل على أجر فى مقابل مجهود محدود •

غير أن تمكين الفرد من أن يحقق رغباته بأقل مجهود أو اشتراط بذل أقصى مجهود ممكن لتحقيقها يتوقف على اصرار الادارة على ضرورة بذل المجهود أولا وكشرط أساسى لاعطاء ما يطلب • فالطفل يتعود على احترام البيت والتعليمات التى تصدر اليه اذا أراد أن تجاب رغباته ، والطالب يجب أن يتعود على بذل مجهود مستمر اذا أراد أن يضمن النجاح ، والعامل يجب أن يعطى انتاج وبقدر ما يعطى بقدر ما يحصل على المكاسب التى يطمع فيها •

٤ ـ أما بالنسبة لمحاولة بعض العاملين اساءة استخدام المكاسب التى منحت للعمال لتحقيق مزايا لا يستحقونها كأن يحصلوا على اجازات مرضية وهم أصحاء أو يحصلون على الدواء بقصد بيعه أو يحصلون على اجازات بقصد مزاولة عمل خارجى • فهذه الظاهرة بالرغم من أنها تمثل تصرفات حدثت من قلة من العمال وموجودة فى الدول المتقدمة والنامية على السواء فان لها أسباب موضوعية أهمها : بعض هذه التصرفات تصدر من بعض العمال بسبب وجود مشاكل مادية وخلافات فى الاسرة تضطر العامل الى أن يسلك هذا الطريق خاصة اذا لم يجد معاونة وفهم لمشاكله من جانب الأجهزة الرسمية أو الاجتماعية فى الشركة • كذلك تزداد تطلعات الأفراد الى القدر الذى يزيد عما تستطيع دخولهم اجابته لاستمرار الاعلان عن السلع الجديدة وترغيب المستهلك فى امتلاكها مع تسهيل شروط الامتلاك عن طريق الشراء على أقساط ، فطالما أن هناك سلع جديدة وأن بعض أصدقاءه أو أقاربه قد حصلوا عليها فعليه أن يسعى هو أيضا للحصول عليها ولا يتخلف عنهم حتى ولو كانت ظروفه المادية مختلفة ودون ادراك للمشاكل التى يمكن أن تترتب على السعى وراء هذه التطلعات والتى قد تؤدى الى ارتكاب أخطاء فى حق العمل والتمارض بقصد القيام بعمل اضافى يستطيع أن يحقق دخل اضافى •

ويساعد على استمرار هذا الاتجاه وراء التطلعات التى لا تنتهى سلبية أجهزة النقابات وعدم قيامها بدور فعال فى حماية العامل من أن ينزلق الى ارتكاب مثل هذه الاخطاء • بل على العكس تشجعه ، بغير قصد ، على ارتكابها • اذ تسعى أكثر النقابات الى أن يكون لها جمعيات تعاونية تبيع للعامل ما يطلبه من سلع دون أى قيد وتشجعه على التعامل معها بهدف زيادة مبيعاتها وتعطى له شروطا أفضل فى السداد • هذا فى الوقت الذى يمكن فيه للنقابات — كما حدث فى بعض الدول — أن تكون أداة قوية لتوعية العمال بقصد تخطيط الاستهلاك فى حدود ما يحصلون عليه من دخول •

أخيرا يشجع العمال على اساءة استخدام المكاسب التى منحت لهم ضعف الادارة فى مواجهتها للحالات التى تثبت فيها هذه الاساءة ، اما بسبب عدم وجود قواعد محكمة تفرض عقابا رادعا أو بسبب تشجيع بعض الفنيين ورعايتهم لهذه التصرفات (كما حدث بالنسبة للاجازات المرضية) أو بسبب خوف الادارة من مواجهة الاخطاء بشكل حاسم وسريع •

ولكن ، بالرغم من أن هذه الأسباب تبدو منطقية الا أن النتائج التى يمكن أن تتحقق من وراء هذا الاتجاه نحو تحقيق مكاسب سريعة دون مقابل اتجاه فى منتهى الخطورة على مشروعاتنا فى الدول النامية وعلى الاقتصاد القومى بأسره • فهذه المكاسب أيا كان شكلها ترتب أعباء مالية على المشروع وبالتالى ترفع من تكاليف التشغيل • وبالتالى تقلل من الارباح التى يمكن تحقيقها بل ويمكن أن ترتب خسائر بسبب اضطرار الادارة الى تغطية هذه الاعباء من رأس المال • وبالتالى مع تأثيرها على الأرباح تؤثر بالتبعية على مقدرة الدولة على الاضطلاع بأعباء التنمية اذ أن الدولة تعتمد على فائض الأرباح الذى تحققه الشركات فى انشاء مشروعات جديدة •

فازدياد معدلات الغياب معناه تعطل بعض الآلات ، معناه انخفاض رقم الانتاج (على الاقل) وبالتالى ارتفاع التكلفة وانخفاض رقم المبيعات • وتخفيض ساعات العمل والتأمينات الاجتماعية والاجازات بأجر معناها زيادة فى المصروفات وبالتالى ارتفاع تكلفة الانتاج وانخفاض رقم الارباح •

وعلى ذلك يجب أن يحسم الموقف وبسرعة عن طريق :

(١) اشتراط زيادة الانتاج والايرادات **أولا** قبل منح هذه المكاسب •

(٢) أن يرتبط القدر من المكـاسب الذى يتحقق بمقدار ما يتحقق من انتاج بمعنى أنه بقدر الزيادة فى الانتاج والأرباح بقدر ما يمكن للادارة أن تسمح به من زيادة فى الاجور ٠

(٣) أن تعطى هـذه المكاسب تدريجيا وبعـد التأكد من أن الزيادة فى الانتاج والأرباح قد أصبحت شبه مستقرة ، اذ أن التراجع فى أى مكسب بعد اعطاءه يؤدى الى سخط العمال اعتقادا بأنه أصبح حقا مكتسبا ٠

٥ ـ ارتباط هيكل الاجور بالمؤهلات مما يؤدى الى زيادة الطلب على التعليم الجامعى وزيادة عدد العاملين منهم فى المشروعات عن القدر المطلوب :

تواجه الادارة فى بعض البلاد النامية بمشكلة الفائض فى القوى العاملة من ذوى المؤهلات العالية والتى تضطر الى تشغيلهم بأجور عالية لارتباط الاجر فى المجتمع بالمؤهل الدراسى ، فى الوقت الذى يمكن أن يتم فيه العمل بواسطة أشخاص من غير ذوى المؤهلات والذين يمكن اعطاءهم أجورا منخفضة ٠

كذلك يلاحظ أن كفاءة أصحاب المؤهلات فى تنفيذ الأعمال التى لاتحتاج الى مؤهلاتهم منخفضة للغاية اما بسبب عدم درايتهم وخبرتهم بهذا النوع من الأعمال أو بسبب عـدم رغبتهم فى التعرف على جوانب العمل المطلوب منهم لاعتقادهم أنه دون مستواهم ٠

وبالرغم من شعور الكثير من المؤهلين الذين لا يجدون عملا يتفق مع مؤهلاتهم بأن مواهبه لا تستغل وان الفرصة لا تتاح له لكى يصبح عنصرا منتجا فى الشركة التى يلتحق بها الا أن هناك اصرار وتكالب وضغط من المجتمع لزيادة عدد الاماكن بالجامعات وفتح جامعات جديدة إذ أن هذا هو السبيل لضمان أعلى أجر يمكن أن يدفع للشخص فى بداية حياته العملية ٠

ففى الجمهورية العربية نجد آلاف من أصحاب المؤهلات يشغلون وظائف من الناحية الاسمية ولكن لا يؤدون أى عمل جدى أو منتج ، وآلاف غيرهم يؤدون أعمالا لا تتفق على الاطلاق مع تخصصاتهم ٠ كما تشير التقـديرات التى انتهت اليها الدراسات المبدئية لتخطيط القوى العاملة بأن المجتمع فى غير حاجة الى كثير من التخصصات التنى تخرجها الجامعات وذلك حتى عام ١٩٧٥

ويثير هذا الاصرار على التعليم الجامعى وبالتالى الزيادة فى عدد الحاصلين على مؤهلات جامعية وبالتالى عدد الراغبين فى الحصول على عمل عدة مشاكل تؤثر على كفاءة الشركة أهمها :

١ — تحميل المشروعات بأعباء أكثر من القدر اللازم أن تتحمله بسبب الاجور العالية نسبيا التى تدفعها لاصحاب المؤهلات العالية ٠

٢ — زيادة عدد العاملين الطامعين فى الحصول على ترقيات مستمرة اذ أن طموح الجامعيين يفوق بمراحل ما لدى غيرهم من غير ذوى المؤهلات المتوسطة ٠

٣ — صعوبة تطويع خبرات الجامعيين للاستفادة بها فى مجالات قريبة من تخصصاتهم الاصلية ، خريج الهندسة لا بد وأن يعمل كمهندس وخريج التجارة كمحاسب وخريج الحقوق كمحامى واذا لم يوجد هذا النوع من العمل وبالمواصفات التى يطلبها الخريج يصعب عليه تقبل عمل آخر قريب من هذا النوع من الاعمال ٠

٤ — اعتقاد بعض الحاصلين على مؤهلات عالية أن الحصول على شهادة من احدى كليات الجامعة يؤهله بمجرد تخرجه لان يحصل على منصب قيادى وتكون مهمته قاصرة على العمل الذهنى فقط وعلى ذلك اذا ما كلف بأعمال تحتاج عملا جسمانيا وانتقالات متعددة ظنه هذا انقاصا من قدره وتكليفا له بعمل دون مستواه ٠

والواقع أن هذا الضغط المتزايد على التعليم الجامعى وما يترتب عليه من مشاكل للدولة وللمشروعات يرجع الى مجموعة من الأسباب الموضوعية أهمها :

١ — ان هيكل الاجور الاساسية فى المجتمع يرتبط كلية بالمؤهل الدراسى ولا علاقة له بطبيعة العمل الذى يؤدى ٠ فالشهادات مسعرة ويوجد فى قمة قائمة الأسعار الشهادة الجامعية ٠ وعلى ذلك فمن المنطقى أن يصر كل من يرغب فى أن يبدأ حياته بأجر مرتفع على أن يحصل على مكان بالجامعات ٠

٢ ـ ان ملحقات الأجر كالبدلات (اضافات للأجر الأساسى) تدفع أيضا على أساس المؤهل الدراسى ، فهناك بدلات للمهندسين والاطباء والصيادلة • تدفع لهم تمييزا على زملاءهم من الحاصلين على مؤهلات أخرى بسبب اختلاف عدد سنوات الدراسة بين كلياتهم والكليات الأخرى • وتدفع لصاحب هذا المؤهل سواء كان يقوم بعمل كتابى أو ادارى أو عمل فنى •

٣ ـ ان فرص التقدم وبالتالى الدخل الذى ينتظر أن يحصل عليه الشخص مستقبلا ترتبط ارتباطا كاملا بالمؤهل الدراسى ، اذ لم يحدث (الا نادرة) وان وصل شخص من غير ذوى المؤهلات العالية الى منصب مدير لاحدى المصالح أو الشركات •

٤ ـ ان تكلفة التعليم بالرغم من مجانيته فى جميع المراحل فى كثير من الدول النامية لا زالت مرتفعة اذ يتحمل الطالب فى مرحلة التعليم الجامعى تكاليف الانتقال والكتب والمذكرات وهى تكاليف ليست بسيطة • وعلى ذلك يعتبر الانفاق من جانب الأسرة على تعليم أولادها فى الجامعات استثمارا لابد وأن يعطى دخلا مرتفعا •

وعلى ذلك يبدو أن الحل الوحيد لمواجهة هذه المشكلة هو اعادة النظر فى نظم الاجور المستخدمة على أساس من ربط الاجر بنوع العمل المطلوب أداءه بصرف النظر عن مؤهل الشخص الذى يستطيع أداءه • فاذا كانت أعمال الحفر والرصف هى أقسى أنواع الأعمال دفعت لها أعلى الأجور واذا كانت بعض الاعمال المكتبية سهلة ويستطيع شخص يجيد القراءة والكتابة القيام بها دفع لها أجر منخفض حتى ولو قبل القيام بها شخص حاصل على مؤهل جامعى • ان الحاجة تبدو ملحة لكى نتحول من ربط الأجر بالمؤهل الى ربط الاجر بنوع الوظيفة التى يدفع لها •

٦ ـ نقص البيانات والاحصاءات داخل المشروع وعلى المستوى القومى :

تعالج معظم القرارات التى تصدرها الادارة موضوعات أو مشاكل ترتبط بحاضر أو مستقبل الشركة • اذ أن الشركة تنتج لتقدم سلعة تصلح للوفاء باحتياجات السوق **المستقبلة** ؛ وتحدد السعر **المنتظر** أن تبيع به السلعة فى السوق ؛ وترتبط اليوم بعقود توريد لكى تضمن الحصول على المواد التى

ستستخدم فى الانتاج خلال الشهور المقبلة ؛ وتتعاقد مع العاملين ليشتركوا فى الانتاج طوال السنوات القادمة ثم ترتبط مع البنوك أو أصحاب المشروع لتقديم المال اللازم لتمويل العمليات المستقبلة ٠

وحتى لا تتخذ هذه القرارات جزافا تسترشد الادارة بما حدث فى الماضى وتحاول التنبؤ على أساس علمى بما يمكن أن يحدث مستقبلا ٠ اذ أن التجارب تشير الى أن من الممكن أن يكون المستقبل امتدادا للماضى فى بعض الحالات وقد يختلف تماما اذا اختلفت الظروف السائدة فى الأسواق ٠ فالمبيعات خلال عام ١٩٦٩ مثلا قد تتحقق بنفس القدر الذى وصلت اليه عام ١٩٦٨ اذا ما بقيت ظروف السوق على ما هى عليه من حيث حجم الطلب الكلى وظروف المنافسة ٠ ويمكن أن تتغير بتغير هذين العاملين ٠

وعلى ذلك اذا ما حصلت الادارة على بيانات تفصيلية عما تم فى الماضى وما يمكن أن يحدث فى المستقبل فى مجالات البيع والانتاج والتمويل أمكنها أن تصدر قراراتها فى كل من هذه المجالات على أساس سليم ٠ وكلما كانت هذه البيانات تفصيلية كلما زادت درجة الثقة فى التقديرات التى تعتمد عليها ٠

واضح من هذه المقدمة أن هناك نوعين من البيانات تحتاج اليهما الادارة ضمانا لسلامة قراراتها :

(أ) بيانات عن ما تم فى السنوات الماضية فى كل من مجالات البيع والانتاج والتمويل ٠

(ب) بيانات عن المستقبل وترتبط هذه فى غالبيتها بالاتجاهات المنتظر أن تسود فى كل من أسواق البضائع والعمالة والمال ثم التغيرات المنتظر أن تحدث فى الظروف الاقتصادية والاجتماعية مثل التغيرات فى الدخل الاهلى ، حجم المدخرات ، عدد السكان ، التركيب العمرى للسكان ، توزيع الأفراد لدخولهم على بنود الانفاق وعدد الأشخاص القادرين على العمل والراغبين فيه ومؤهلاتهم ٠٠٠ الخ ٠

ويتطلب توفير البيانات الخاصة بالشركة والتى تعبر عما حدث فى الماضى أن يتم داخل الشركة :

(أ) تجميع منظم لهذه البيانات فى ادارات الشركة ، بمعنى أن تحرص الادارة على تصميم المستندات المصاحبة لكل عمل يؤدى بحيث تحتوى على بيانات تفصيلية عن هذا العمل • فتصمم فواتير البيع مثلا بحيث تحتوى على بيانات تفصيلية عن الاصناف ، الكميات ، الأسعار ، اسم العميل ، عنوانه ، اسم مندوب البيع الذى تم عن طريقه البيع ثم تاريخ البيع •

(ب) تسجيل فورى لهذه البيانات ثم تحليلها أولا بأول وتبويبها بشكل يجعل عملية استخدامها بواسطة الادارة سهلة وممكنة • ويتم ذلك عن طريق انشاء سجلات أو كروت تقسم الى مجموعات يخصص احداها لتسجيل المبيعات حسب الصنف وأخرى لتسجيل المبيعات حسب اسم العميل وثالثة للتسجيل حسب تاريخ البيع ورابعة للتسجيل حسب المنطقة الجغرافية التى يقيم فيها العميل وأخرى للتسجيل حسب اسم مندوب البيع الخ •

(ج) أن يتم تجميع هذه البيانات وتبويبها بصفة دورية حتى يمكن الاستفادة منها فى اعداد تقارير دورية تقدم فى مواعيد محددة للادارة لتساعدها فى تقييم الموقف والتنبؤ بما ينتظر أن يحدث مستقبلا •

أما بالنسبة للبيانات التى تجمع عن الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية فى المجتمع والتى يمكن أن تؤثر على نشاط الشركة فان عملية التسجيل والتبويب لهذه البيانات ثم نشرها وتوزيعها على الشركات يجب أن تتم بشكل منظم ودورى أيضا •

ولكن بالرغم من أهمية هذه البيانات الا أن المشاهد فى كثير من البلاد النامية هو أن الحرص على توفير البيانات وتسجيلها وتبويبها يكاد يكون غير موجود الا فى عدد محدود من الشركات • فالسجلات الوحيدة الموجودة فى غالبية الشركات لا تتعدى الدفاتر المحاسبية • وتحتفظ بها الشركات لاضطرارها الى ذلك بسبب اشتراط تسجيل هذه الدفاتر والاحتفاظ بها وتدوين البيانات المحاسبية فيها بصورة منتظمة اذا ما أرادت الشركة أن تعتمد هذه البيانات وما انتهت اليه من تقدير للأرباح •

أما بالنسبة للاحصاءات الخاصة بالاتجاهات العامة فى المجتمع فتسعى معظم الدول النامية الى تدعيم أجهزة الاحصاء التابعة للدولة بقصد تمكينها من تجميع بيانات تفصيلية ودقيقة عن السكان ، والدخل الأهلى والتجارة الداخلية والخارجية ونشاط البنوك والنشاط الصناعي والزراعى وحركة النقل وذلك بقصد معاونة أجهزة الدولة والمشروعات فىالتخطيط للمستقبل . الا أن هذه البيانات أحيانا ما تفتقر الى الدقة ، كما أن اعدادها يستغرق فترة طويلة وبالتالى تنشر بعد أن تكون القرارات التى يمكن أن تعتمد عليها قد اتخذت فعلا ، اذ أن طبيعة العمل فى المشروعات لاتحتمل تأجيل اتخاذ القرارات الى حين استكماله وتجهيز الاحصاءات .

ويرجع هذا التخلف فى أنواع البيانات وأسلوب ومواعيد تجهيزها لخدمة الادارة فى المشروعات الى عدة أسباب أهمها :

(أ) ان الادارة فى بعض المشروعات لا تدرك أهمية الاعتماد على هذه البيانات فى اعداد الدراسات اللازمة لاتخاذ قراراتها . اذ أن هذه الدراسات لا تعد بالمرة وبالتالى يختفى الغرض الذى من أجله تعد هذه البيانات . فالخطة فى بعض من المشروعات تعد بشكل اجتهادى على أساس الأرقام الاجمالية للعام الماضى مضافا اليها نسبة تقدر جزافا .

(ب) ان توافر هذه البيانات وحده لا يكفى بل من الضرورى للاستفادة بها أن تتوافر الخبرات القادرة على تبويبها وتحليلها .فأرقام المبيعات أو الانتاج مثلا عن عشر سنوات سابقة لاتشير الى شىء . الا أن اخضاعها للتحليل الاحصائى بشكل يوضح الاتجاه العام لكل منها يساعد الادارة على وضع تقديرات دقيقة للمبيعات المستقبلة . غير أن هذه المهارات تكاد تكون غير موجودة بالمرة .

ويبدو أن برامج التعليم فى كليات التجارة والاقتصاد قد أهملت فى برامجها الجوانب اللازمة لاعداد هذه المهارات . فبالرغم من أن جامعات العالم فى الدول المتقدمة قد أدركت أهمية الاحصاء التطبيقى والرياضة التطبيقية فىمجالات ادارة الأعمال المختلفة واعتبرتها مواد أساسية وخصصت

لها عددا مناسبا من الساعات على مدى ثلاث سنوات متتالية . وبالرغم من صدور مالا يقل عن ٢٠٠ مؤلف فى العشر سنوات الأخيرة في هذين المجالين ، نجد أن برامج الاحصاء والرياضة فى كليات التجارة فى جامعاتنا قاصرة على مجرد اعطاء الطالب المبادىء الأولية لهاتين المـادتين .

ويترتب على عدم وجود البيانات الأساسية لاعداد قرارات الادارة على أساس سليم ، ونقص المهارات القادرة على تحليل هذه البيانات ثم المهارات القادرة على الاستفادة من نتائج التحليـل أن تصـاغ القرارات على أساس التخمين والاجتهاد الشخصى وبالتالى ترتفع معدلات الخطأ وتزداد احتمالات فشل المشروعات .

ولذلك فان الاجراءات السريعة الواجب أن تتخذ تتركز فى اتجاهين سارت فيهما الدول المتقدمة : الأول ، يتمثل فى اعادة النظر فى برامج كليات التجارة والاقتصاد والهندسة وبرامج اعداد المديرين وتطويرها بشكل يكفل التدريب على تجهيز وتحليل الاحصاءات اللازمة للادارة ؛ والثانى، اعطاء عناية خاصة فى مشروعاتنا لتصميم السجلات الاحصائية فى مجالات الانتاج والبيع والتمويل على أن يوضع برنامج زمنى يحدد المدة التى يجب أن يتم خلالهـا انشاء هذه السجلات .

٧ ــ ضخامة الاستثمارات اللازمة لملاحقة التقدم التكنولوجى :

يمثل تطبيق العلم والتكنولوجيا حجر الزاوية لتحقيق التقدم فى أى بلد من البلدان النامية ، فهو أساس للارتفاع بالمسـتوى الصحى للأفراد وأساس لتدعيم وتنمية الزراعة وأساس لتدعيم وتنمية الصناعة ، وأساس لتدعيم ثقافة الأفراد ، والقاعدة التى يمكن أن تعتمد عليهـا أى بلد فى تكوين قوتها والمحافظة على استقلالها . وعلى ذلك فعلى الدول المتخلفة أن تختـار بين طريق العلم وتطبيقاته فى مختلف المجالات وطريق الجهل والتخلف .

ولعل أبسط مثل للنتائج التى يمكن أن تترتب على تطبيق التكنولوجيا الحديثة فى نشاط اقتصادى بدأ منذ ظهور البشرية وهو الزراعة ما ما أمكن تحقيقه من زيادة الانتاج للعامل الزراعى . فمن احصاءات الأمم المتحدة يتبين أن العامل الزراعى فى أمريكا ينتج الآن ما يكفى احتيـاجات ٢٥ شخص

في حين أن زميله فى البلاد النامية يعطى انتاجا يكاد يكفى شخص أو شخصين على أقصى تقدير •

ويتبلور أثر تطبيق التكنولوجيا الحديثة فى مجالين :

(١) تحقيق التقدم الاقتصادى بمعنى أنها تضمن اذا أحسن استخدامها تحقيق انتاج أكبر وأكثر تنوعا •

(٢) تغيير عادات الأفراد فى المأكل والملبس والحديث والسفر والاتصالات • فالفرد الآن فى عام ١٩٦٩ تختلف أصناف مأكولاته وملابسه وطريقة مخاطبته للناس ووسيلة انتقاله عنها فى بداية القرن العشرين •

وبالرغم من أن السنوات العشرين الأخيرة قد شهدت معونات تقدم من الدول المتقدمة في مجالات تطوير نظم العمل فى مشروعاتها واستبدال آلات مصانعها القديمة بآلات حديثة وتكوين الخبرات الفنية اللازمة لتشغيل هذه الآلات ، بالرغم من كل ذلك فان كفاءة المشروعات فى الدول المتقدمة لايمكن وأن تقارن بمستوى الكفاءة فى الدول النامية • وقد نتج عن هذا كله تقدم سريع وضخم فى الدول المتقدمة يقابله تقدم ضئيل فى الدول النامية اذ قدرت الزيادة فى دخل الفرد فى المتوسط فى هذه الدول خلال العشر سنوات الماضية بما لايزيد على ٣٣ قرش فى السنة •

ويرجع أسباب اتساع هذه المسافة الى سببين رئيسيين : أولهما : أن تطبيق نتائج البحوث لتحقيق انتاج أكبر أو وفورات فى التكاليف قد تحقق فى مجالات متعددة ومتشعبة فقد شمل التقدم أنواع الآلات والمعدات المستخدمة وطريقة تشغيلها وأنواع الوقود وأشكال المواد الخام ومستلزمات الانتاج وطريقة توجيه وتشغيل الآلات ، وثانيهما : ارتفاع تكلفة البحوث وعجز الدول النامية عن تحملها •

---

(1) United Nation, Science and Technology for Development, Report on the United Nations Conference on the Application of Science and Technology for the Benefit of the Less Developed Areas, New York, U.N., Vol. 1, 1963, P. 18.

فمن آلات بسيطة تحتاج فى تشغيلها الى مجموعة من العمال وتعطى انتاجا محدودا. ومنقطع خلال اليوم الى آلات معقدة ربما لا تحتاج الى أى عامل حتى لملاحظتها وتعطى مئات الأضعاف من الانتاج الذى كانت تعطيه الآلات القديمة وقادرة على العمل طوال ال ٢٤ ساعة بلا توقف ٠

ومن آلات تعمل يدويا الى آلات تدار بالبخار ، ثم الى آلات تدار بالمازوت ، ثم آلات تدار بالكهرباء والعالم الآن ينتظر تعميم الآلات التى تدار باستخدام الطاقة الذرية (بدأ استخدامها فى الغواصات الحربية ومحطات الكهرباء) ٠

ومن عدد محدود من المواد الأولية الى آلاف من الاستعمال الجديد للمواد التى سبق اكتشافها ومئات من المواد الجديدة ٠ فالرمل تستخرج منه مواد تستخدم الآن فى صنع الورنيش واطارات السيارات النفاثة ٠

وقد سبقت الدول المتقدمة فى أوربا والاتحاد السوفيتى وأمريكا فى استخدام العلم فى مشروعاتها الاقتصادية ، فتمكنت هذه الدول فى نهاية القرن التاسع عشر وأوائل العشرين من أن تستخدم الآلة البخارية فى بدء التصنيع المبكر ٠ وقد ساعدتها الأرباح التى تحققت من وراء هذا التصنيع فى أن تخصص أموالا طائلة للبحوث وابتكار وسائل جديدة للانتاج وسلعا جديدة وطرقا جديدة للتشغيل ومواد جديدة ٠ وكنتيجة لهذا أصبحت أكثر قدره على انتاج سلع جديدة وتطوير سلعها الحالية والبيع بأسعار أرخص وبالتالى أكثر قدرة على منافسة المشروعات الجديدة فى الدول النامية. ٠

وعلى ذلك تجد ادارة المشروع فى بلدنام أنها عاجزة عن منافسة الشركات الأجنبية بل قد تفقد الأمل فى هذه المنافسة عندما تجد أن الآلات الجديدة التى اشترتها عام ١٩٦٧ مثلا قد أصبحت قديمة وطاقتها محدودة اذا قورنت بالآلات التى استحدثت عام ١٩٦٩ والتى تستطيع الشركات فى الدول المتقدمة الحصول عليها بسبب امكانياتها المالية الضخمة ٠

تواجه الادارة فى الدول النامية مشكلة فى غاية الخطورة وليست سهلة فى حلها وتتلخص فى أن الاستثمارات التى توضع فى آلات جديدة بقصد تخفيض تكاليف الانتاج وتطوير المنتجات سرعان ما تصبح عاجزة عن اخراج

منتج قادر على المنافسة بسبب ظهور آلات أكثر كفاءة ، وبعبارة أخرى يراد من الادارة أن تتخذ قرار باستثمار أموال ضخمة فى الوقت الذى تبدو نتائج هذه الاستثمارات غير مؤكدة •

وحتى نقلل من هذا الخطر يتحتم أن تستعين الادارة بالدراسة المتعمقة التفصيلية لنتائج الاستثمارات فى الأجل الطويل • وأن توجه هذه الدراسات أساسا للمجالات الآتية :

١ — دراسة البدائل من الآلات والمعدات والمواد لاختيار أنسبها من حيث ملاءمته لظروف البلد ومرحلة التنمية التى تمر بها • فشركة النقل الداخلى مثلا يكون أمامها الحرية فى المفاضلة بين تسيير الترام والذى يعمر مدة أطول ويحتاج الى قطع غيار أقل ووقود محلى وبين استخدام أوتوبيس يشترى بعملات أجنبية ويستهلك على فترات قصيرة ويحتاج الى وقود مستورد وقطع غيار مصنوعة فى الخارج •

٢ — على الادارة أن تدرك أن هناك مشاكل خاصة بالمشروع لايستطيع أن يدرسها الا الخبرة المحلية ويمكن مع هذه الدراسة أن تجعل مقدرتها على المنافسة أكبر • فدراسة الموقع المناسب للمشروع أو الأسواق أو التوسعات وخصائص الوقود المحلى وطريقة تشغيل العامل المحلى والمواد الأولية المحلية لايمكن وأن تتم الا على أيدى خبرة واعية محلية • ولذلك يستلزم الأمر اعطاء عناية خاصة لتكوين هذه الخبرات بالشركة •

٣ — على الادارة أن تختار من بين المخترعات الحديثة ما يتناسب مع ظروف المصنع وظروف البلد فلا تقدم على شراء جهاز جديد لمجرد أنه يمثل أحدث تطور فى العالم فى هذا المجال • اذ قد يستعاض عن هذا الجهاز بالجهد البشرى ونحصل على نفس النتيجة • ان عددا من التحسينات على المبانى والأجهزة فى بعض المصانع فى الدول النامية قد أدخل لمجرد التقليد دون دراسة لمدى الحاح الحاجة اليه •

٤ — الأهم من هذا كله أن تبنى الادارة الرجال القادرين على الاستفادة من هذه المواد والآلات والطرق الحديثة • اذ أن ادخال هذه التجديدات دون

اعداد سابق للأفراد الذين سيستخدمونها بكفاءة قد يؤدى الى نتائج عكسية ، اذ قد تتعطل هذه الآلات وربما يتعذر اصلاحها وبالتالى تفقد الشركة ماوضع فيها من استثمارات .

٨ ـ التناقص بين هدفى العمالة والكفاءة بسبب زيادة عدد طالبى العمل عن عدد الوظائف الممكن تدبيرها لتشغيلهم :

تتميز كثير من المجتمعات النامية بعدة صفات أساسية تتعلق بتركيب القوى العاملة أهمها :

١ ـ زيادة عدد السكان اذ أن معدل الزيادة فى السكان فى الدول النامية تعتبر من أعلى المعدلات فى العالم .

٢ ـ ان أغلب هؤلاء السكان تتراوح أعمارهم ما بين سن ١٥ ـ ٤٠ سنة أى يقع هؤلاء فى فئات العمر القادرة على العمل والراغبة فيه .

٣ ـ ان أغلب هؤلاء عادة يمثلون عمال غير مهرة وبالتالى يصعب عليهم الهجرة الى دول أخرى بسبب اشتراط هذه الدولة شرط المهارة والخبرة فيمن يسمح بقبولهم كمهاجرين .

٤ ـ وتزداد المشكلة كلما اتجهت هذه الدولة الى تطوير مشروعاتها وزيادة اعتماد هذه المشروعات على الآلات اذ تقل بالتبعية حاجتها الى الأيدى العاملة .

٥ ـ ان المشروعات الجديدة توفر قدرا من الوظائف أقل من العدد اللازم لاستيعاب هذه القوى العاملة .

٦ ـ ان الدول تضطر تحت الحاح طالبى العمل فى الحصول على وظائف الى الحاق عدد كبير منهم بالمشروعات الموجودة وبالتالى يزيد عدد العمال فى كل مشروع عن القدر اللازم لتشغيله .

والواقع أن هذه الزيادة فى حجم القوى العاملة ومحاولة الدولة مواجهة هذه الزيادة عن طريق الحاق العمال بالمشروعات ، حتى ولو أدى ذلك الى وجود عمال بلا عمل ، ترجع الى عدة أسباب أهمها :

١ ـ ان الدول تسعى الى تحقيق الاستقرار الاجتماعى والاقتصادى فى نفس الوقت • فوجود عمال بلا عمل يخلق حالة من عدم الاستقرار من الناحية السياسية ويظهر الدولة بمثابة العاجزة عن اجابة مطلب من المطالب الأساسية للجماهير •

٢ ـ ان هذه الجماهير لاتدرك القدرات المحدودة للدولة فى خلق فرص جديدة للعمالة ، اذ يصعب على الفرد العادى أن يتفهم أنخلق هذه الفرص يحتاج الى مزيد من المشروعات أو التوسع فى المشروعات القائمة وهذا يحتاج الى أموال ضخمة قد لا تتوافر فى المراحل الأولى من التنمية •

٣ ـ ان كثيرا من العاملين فى الزراعة يتركون عملهم بسبب ضعف مستويات الأجور فى الزراعة وقسوة الحياة فى القرية ويهاجرون الى المدن سعيا وراء الحصول على عمل فى الصناعة أو التجارة يدر عليهم دخل أكبر •

٤ ـ ان تحويل الآلاف من العمال العاديين الى عمال مهرة يحتاج الى انشاء عدد كبير من المدارس ومراكز التدريب وهذا بدوره يحتاج الى أموال ضخمة وعلى الدول ـ بما لديها من أموال محدودة ـ أن توازن بين توجيه هذه الأموال أو جزء كبير منها الى انشاء مشروعات جديدة أو الى انشاء هذه المدارس والمراكز ـ فاذا أعطت أولوية للانفاق فى مجالات اعداد المهارات أثر ذلك على حجم الأموال التى يمكن توجيهها الى انشاء المشروعات وبالتالى أدى الى تقليل الفرص المتاحة للعمل ، واذ حدث العكس فان عدد الفرص ـ على الأقل فى الأجل القصير ـ سيكون أقل من القدر الذى يمكن أن يستوعبهذا العدد الضخم من العمال غير المهرة •

ولا شك أن هذه تمثل أعقد المشاكل التى تواجهها الدولة والادارة فىالدول النامية اذ تجد ادارة أىمشروع أن لديها فائض من العمالة عن القدر اللازم للقيام بالأعمال المطلوبة بكفاءة • ويترتب على وجود هذا الفائض انخفاض مستوى كفاءة المشروع ككل ومستوى كفاءة العاملين فيه •

فزيادة عدد العاملين فى المشروع عن القدر الذى يحتاجه معناها ارتفاع بند الأجور وبالتالى تكلفة انتاج الوحدة خاصة فى الحالات التى يتعذر فيها زيادة الانتاج مع زيادة عدد العاملين •

وقد يحدث العكس فتؤدى الزيادة فى عدد العـاملين الى تخفيض رقم الانتاج عن المعدل الذى كان موجودا قبل زيادة العمالة • اذ أن وجود عمال بلا عمل داخل المشروع يدفعهم الى محاولة شغل فراغهم عن طريق التحدث مع زملاءهم وبالتالى تعطيلهم عن القيام بواجباتهم • كذلك يؤثر وجود عمال بلا عمل داخل المشروع على الروح المعنوية للعمال المنتجين اذ يجدون أنهم يحصلون على نفس الأجور التى يحصل عليها زملاؤهم من الغير منتجين •

كذلك يصبح ربط الأجر بالانتاج وايجاد حافز لدى العمال على زيادة الانتاج أمرا مستحيلا فى ظل الزيادة فى العمالة • اذ أن الهدف من ربط الأجر بالانتاج هو أن يبذل العامل مجهودا أكبر وبالتالى يعطى انتاجا أكبر خلال ساعات العمل المقررة ، وطالمـا أن العدد الموجود من العمال يزيد عن القدر اللازم لاعطاء هذا الانتاج تصبح عملية دفع أجور اضافية على كل زيادة فى الانتاج أمرا غير مرغوب فيـه اذ يؤدى الى تحميـل المشروع بتـكلفة لامبرر لها •

وتؤدى الزيادة فى العمالة الى سلسلة من الأعباء المـالية على المشروع بسبب زيادة عدد وظائف الرؤساء كلما زاد عدد المرءوسين ، وزيادة ملحقات الأجور كالتأمينات الاجتماعية والخـدمات التى تقدم للعمال وزيادة عـدد الوظائف المسئولة عن شئون الأفراد • واذا ما بقى عدد هذه الوظائف على ماهو عليه فان مقدار العناية التى يعطيها الرؤساء لمرءوسيهم تقل بالتبعية وبالتالى لا يحصل العمال على القدر من العناية اللازم للارتفاع بمهارتهم •

واذا مالجـأت الادارة الى تخفيض عبء الأجور عن طريق التقليل من فرص الترقية ومن الزيادات المسموح بها فى الأجور ، أدى هـذا الى عدم وجود حافز للعمال المجتهدين على زيادة انتاجهم وبذل مجهود أكبر •

ولا بد أن يتساءل القارىء بعد هـذا العرض • كيف يمكن للمشروع أن يتحمل هذه النتائج كلها ويحقق النجاح المطلوب ؟ للاجابة على هذا السؤال يجب أن نبرز الحقائق الآتية :

١ ــ ان أهـداف المشروع يجب ألا تقتصر على الربح فقط بل يجب أن تشمل أيضا المشاركة فى معالجة مشاكل المجتمع وأهمها مشكلة الزيادة فى القوى العاملة الراغبة فى العمل •

٢ ـ ان الدولة من جانبها تحاول التخفيف من عبء الزيادة فى العمالة عن طريق توجيه جزء كبير من فائض العمالة فى المجتمع الى الوظائف الحكومية .

٣ ـ ان المشروع يمكنه أن يوجه ما يعتقد أنه فائض العمالة الى أعمال جديدة يخلقها لهم . فمن المشاهد فى المجتمعات النامية أن هناك مجالات للعمل فى المشروعات يجب أن تؤدى الا أنها غير موجودة على الاطلاق ، هذا بالرغم من ضرورتها لرفع كفاءة المشروع . فأعمال صيانة المبانى وترتيب المخازن وانشاء السجلات واعداد البيانات والاحصاءات متخلفة فى الوقت الذى تشكو فيه بعض المشروعات من وجود عمال بلا عمل ويمكن بتدريب بسيط أن يوجهوا الى هذه الأعمال .

الباب الثاني

التخطيط العلمى للأنشطة المختلفة فى المشروع

Planning

الفصـــل الأول : الأبعاد الأساسية لوظيفة التخطيط فى المشروع

الفصـــل الثانى : اعداد خطة البيع

الفصل الثالث : اعداد خطة الانتاج

الفصل الرابع : اعداد خطة العمــالة

الفصل الخامس : اعداد الخطة المــالية

الفصل الأول

الأبعاد الأساسية لوظيفة التخطيط فى المشروع

١ ـ التخطيط فى النظم الاقتصادية
٢ ـ المفهوم العلمى لعملية التخطيط فى المشروع
٣ ـ كيف يتم اعداد الخطة ومحتوياتها
٤ ـ مدة الخطة
٥ ـ من الذى يتولى اعداد الخطة

١ ـ التخطيط فى النظم الاقتصادية المختلفة :

ظهرت كلمة التخطيط حديثا فى الدول النامية فى مجال الحديث عن رفع كفاءة المشروعات ٠ الا أنها استخدمت منذ مائة عام وقت أن بدأ التفكير فى رفع الكفاءة فى مجال ادارة الوحدات الاقتصادية والاجتماعية ٠

فقد ظهرت فى كتابات من كتبوا عن وظائف الادارة المختلفة فى النظام الرأسمالى فلا يخلو كتاب فى التسويق أو الانتاج والشئون المالية أو المشتريات والمخازن من فصل أو باب عن التخطيط ٠ وحتى الكتب التى خلت منها عالجت القرارات ـ المختلفة فى ظل اطار من التخطيط لها ٠

وبرزت بشكل واضح لتمثل اطارا يحكم جميع القرارات فى كتابات من كتبوا فى الدول الاشتراكية عن ادارة القطاع العام وعلى ذلك يبدو من الطبيعى أن يتردد استخدام هذه الألفاظ منذ بدأ القطاع العام يلعب دورا طليعيا فى عملية التنمية بالجمهورية العربية المتحدة ٠

وعلى ذلك أود أن أؤكد أن التخطيط على مستوى المشروع لا يرتبط بشكل النظام الاقتصادى اذ أنه يمثل أعمال لابد وأن تؤدى داخل الوحدة أيا كان شكل النظام الذى يحكم هذه الوحدات فى نشاطها ٠

الخلاف الرئيسى بين هذه الأعمال يتمثل فى الاطار الذى يحكم أعمال التخطيط ـ فى كل من النظامين ٠ ففى النظام الرأسمالى تتولى ادارة الوحدة ممثلة فى مجلس الادارة وكذلك المديرين المسئولين كل فى قسمه التخطيط أو اعداد برنامج للعمل ثم متابعة تنفيذه وذلك **بشكل مستقل** دون أن يرتبط

هذا بخطط الآخرين ــ كذلك تسعى هذه الخطط أولا وقبل كل شيء الى تحقيق هدف واحد .وهو تحقيق أكبر قـدر من الأرباح • وعلى ذلك تتميز عمليـة التخطيط فى النظام الرأسمالى بخاصتين رئيسيتين :

(أ) ان الخطة توضع بمعزل عن باقى الخطط التى تضعها الشركات الأخرى ــ اذ أن كشف هذه الخطط معناه ضياع لفرص منافسة الشركات الأخرى •

(ب) ان التخطيط يهدف الى تحقيق هدف واحد وهى تحقيق أكبر ربح ممكن •

أما التخطيط على مستوى الوحدة فى النظام الإشتراكى فضلا عن كونه يتم فى جميع الوحدات الانتاجية بلا استثناء فيرتبط باطار عام أو ما يسمى بالخطة المركزئة التى تربط بين الخطط التى تنفذها الوحدات • ففى قطاع الغزل مثلا تجمع الخطط الخـاصة بكل من المصـــانع فى خطة عامة حتى لايتعارض انتاج هذه الوحدات مع بعضها البعض أى حتى لاتنتج كل من هذه الوحدات نفس الانتاج الذى تنتجه الوحدات الأخرى من حيث النوع وبالتالى يحصل المجتمع على جزء من احتياجاته بينما يتحقق فائض فى الاحتياجات من بعض السلع الأخرى وفى قطاع النسيج أيضا تتخصص كل من الوحدات فى انتاج جزء من حجم الانتاج الـكلى الذى يحتاجه المجتمع وبذلك تساهم كل وحدة فى تحقيق هدف عام وهو سد إحتياجات المجتمع ككل •

٢ ــ المفهوم العلمى لعملية التخطيط على مستوى المشروع :

استخدمنا حتى الآن عدة كلمات دون أن نحدد مفهوما محدد لهـــا : التخطيط والأهداف • ومن المهم قبل أن نبين كيفية اعداد خطة العمل على مستوى المشروع أن نتفق على مفهوم محدد لـكل من هذه الـكلمات •

ولتوضيح هذا نراجع أنفسنا فى حياتنا اليومية سنجد أن الفـــرد العادى منا أو سيدة البيت يستخدم فى حياته لفظ خطة أو برنامج فى حياته اليومية ، فكل منا يقول ان برنامج اليوم هو أن أقوم بالآتى وسيدة البيت تتحدث فى الصباح عن برنامجها اليومى وفى كل من الحالتين يبرز فى حديث كل منهما عدة أشياء تحدد معالم البرنامج :

(أ) تحديدا مبدئيا للأعمال التى يرجو القيام بها ٠

(ب) تحديدا أو ترتيبا للأولويات لهذه الأعمال ٠

(جـ) تحديدا مبدئيا لموعد البدء والانتهاء من هذه الأعمال ٠

(د) تحديدا أو تقديرا للزمن اللازم للانتهاء من كل منها والامكانيات المالية الأخرى ٠

(هـ) مراجعة لامكانية تدبير هذه الامكانيات أم لا ٠

(و) ترتيبا لهذه الأعمال وتحديدا لموعد البدء والانتهاء من هذه الأعمال أى جدولا للتنفيذ ٠

(ى) مراجعة بين وقت وآخر أثناء اليوم للأعمال التى أنجزت وتعديلا للجدول على ضوء ما يتحقق ٠

(ل) تقييمافى نهاية اليوم لما تحقق من أعمال على ضوء مقارنة ما تم من أعمال بما كان مقدرا ٠

كل ذلك يتم فى اطار من هدف يتحدد فى بداية اليوم يتمثل فى ضرورة انجاز **مهمة معينة** بسرعة أو تأدية خدمة أو أكثر على مستوى معين من الجودة لربة البيت ٠

مما سبق يمكن القول أن **عملية التخطيط** تعنى تحديدا مقدما للأعمال التى يلتزم بتنفيذها خلال مدة معينة مع تحديد لموعد البدء والانتهاء من كل منها ٠

٣ — كيف يتم التخطيط على مستوى الوحدة :

فى ظل هذا المفهوم يمكن أن تحدد الآن طريقة اعداد خطة أو برنامج العمل لأى وحدة ٠ وقبل أن أستطرد فى ذلك أود أو أؤكد ثانية أن عملية التخطيط بمعناها الذى أوضحته عملية لازمة وحتمية لكل وحدة تعمل فى مجال الانتاج أو الخدمات ٠ فهى لازمة للمصنع وللفندق ولشركة النقل ولهيئة البريد ٠ أى أنها لا تختلف فى أهميتها باختلاف النشاط الذى تزاوله ٠

وكذلك لا تختلف فى أهميتها من نشاط الى آخر داخل الوحدة • فهى لازمة ومهمة للمسئول عن تشغيل الآلات وضرورة للمسئول عن التوزيع وحتميـــة بالنسبة لمدير المخازن وهامة بالنسبة للمسئول عن الشئون الادارية •

والآن كيف نعد الخطة :

أولا ــ تحديد الأهداف التى ستوجه الجهود لتحقيقها :

وهذه تختلف من مشروع الى آخر وقد تتعدد بالنسبة للمشروع الواحد• فقد يكون الهدف بالنسبة لأحد المشروعات هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح اذا كان المشروع من تلك المشروعات التى تعتمد عليها الدولة فى الحصول على الايرادات اللازمة لتمويل جزء من الخطة وقد يكون الهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من الانتاج كما هو الحال بالنسبة للزراعة أو النقل أو قد يكون الهدف تزويد المستهلك بمستوى عال من حيث الجودة بصرف النظر عن تكلفة تقديم هذه الخدمة • ويجب ألا يفهم من هذا أن هذه الأهداف قد تتعارض مع بعضها البعض اذ قد تكون متكاملة فى بعض الحالات وتتعارض فى حالات أخـــرى • فقد يلزم المشروع بتحقيق أكبر قدر من الأرباح وكذلك تحقيق أكبر قدر ممكن من الانتاج وفى نفس الوقت تقديم هذا الانتاج وفقا لأعلى مستوى ممكن من المواصفات • وقد تدعم هذه الأهداف بعضها البعض بمعنى أن يكون تحقيق أكبر قدر من الأرباح نتيجة حتمية للوصول بالانتاج الى رقم يمكن تحقيقه أو استيعابه بواسطة السوق •

وقد تتعارض هذه الأهداف مع بعضـــها البعض بمعنى أن يؤدى زيادة رقم الانتاج الى تحقيق رقم أقل للأرباح كما هو الحال بالنسبة لبعض شركات النقل • فقد يتطلب استمرار الخدمة على بعض الخطوط لنقل الراغبين فى الانتقال استمرار تشغيل السيارة بالرغم من وجود عطل جزئى وبالتالى ارتفـــاع تكلفة التشغيل والصيانة وانخفاض رقم الأرباح كذلك الحال بالنسبة للزراعة فقد يتطلب الأمر لزيادة حجم الانتاج ــ من مساحة معينة من الأرض ــ زيادة مصروفات التسميد وعدد العمال مما يؤدى فى النهاية الى عدم تحقيق أرباح بل على العكس تحمل بعض الخسائر •

الا أن من الضرورى أن نوضح أن عدم تحقيق الأرباح أو عدم وجود هذا كهدف يعتبر أمرا مؤقتا ولا يمكن تجاهله بالنسبة لجميع المشروعات . فقد لا تحقق المصانع الجديدة أى أرباح ولكن لا يمكن أن تظل كذلك والا لوقفت عملية التقدم وكانت فائدتها محدودة اذ أن الربح فى حد ذاته يعتبر مصدرا من مصادر تمويل عمليات التوسع . كما أنه مقابل الخسائر التى قد تصيب بعض المشروعات لا بد وأن تحقق المشروعات الأخرى قدرا من الأرباح يكفى لتغطية الخسائر واعطاء الدولة ما تحتاجه من فائض .

المهم سواء تحدد الربح أو الانتاج كهدف أو كليهما معا فيجب أن يوضع هذا فى شكل رقمى فيقال مثلا أن هدف المشروع عن عام ١٩٦٩ هو تحقيق رقم من الأرباح يصل الى ١٠٠٠٠٠ جنيه أو رقم من الانتاج والمبيعات يصل الى ١٠٠٠٠٠٠ جنيه .

ثانيا ـ تحديد رقم المبيعات أو رقم الأعمال على أساس ظروف السوق :

الا أن رقم الأرباح الذى تحدد كهدف يتوقف بدوره على تحقيق **رقم من المبيعات** اذ أن اجمالى رقم الأرباح هو المحصلة للربح الذى تحققه كل وحدة من انتاج المشروع تباع فى السوق كما أن رقم المبيعات الذى تحدد كهدف لايمكن وأن يقبل الا اذا كان هناك توقعا أكيدا من أن المستهلكين سيطلبون هذا القدر وهذا ينقلنا الى المرحلة التالية فى عملية التخطيط وهى مرحلة تحديد مدى استجابة السوق لآمالنا ممثلا فى رقم المبيعات الذى يمكن أن يعطيه لناالسوق. وهنا نواجه دائما بعدة احتمالات أولها ، أن يكون السوق سوقا للبائع بمعنى أن حجم الانتاج الكلى للمصانع المشتغلة بانتاج السلعة التى تنتجها يقل بكثير عن احتياجات المستهلكين وفى هذه الحالة يمكن القول بأن رقم المبيعات يتحدد بالرقم الذى يمكن للمصنع أن ينتجه فبقدر ما سيتحقق من انتاج بقدر مايتحقق من مبيعات . وهذا هو الوضع بالنسبة للكثير من السلع الغذائية وفى صناعة الغزل حتى عهد قريب . وعلى ذلك فان مهمة واضع الخطة فى هذه المرحلة تصبح سهلة للغاية اذ يحدد رقم المبيعات وفقا للطاقة الانتاجية للمشروع .

وثانى هذه الاحتمالات أن يكون حجم الانتاج الكلى للمصانع المشتغلة بانتاج السلعة أكبر من احتياجات المستهلكين وفى هذه الحالة فان رقم المبيعات للمشروع الذى تعد له الخطة يتوقف على مدى اقبال المستهلكين على سلعته • وقد يكون الاقبال هنا سابقا لعملية الانتاج وذلك فى حالة المشروعات التى تنتج على أساس طلبيات تتلقاها من العملاء ويحددون فيها المواصفات التى يطلبونها والكمية المطلوبة وقد يكون لاحقا لعملية الانتاج •

ففى حالة الانتاج وفقا للطلبيات كما هو الحال فى صناعة الطباعة والآلات أو فى بعض الصناعات الأخرى يتطلب الأمر قبل اعداد الخطة أن تبذل الجهود للحصول على تعاقدات أو على الأقل طلبات من العملاء المتوقعين قبل اعداد الخطة بوقت كاف على أن تفحص هذه الطلبات لقبولها أو رفض بعضها على ضوء الامكانيات المتاحة لتنفيذها وكثير من المصانع التى تنتج وفقا لطلبات تتلقاها مقدما تسعى جاهدة لأن تحصل على طلبات تكفى لأكثر من المدة التى تعد عنها الخطة حتى تضمن بذلك توافر قدر كاف لتشغيل امكانياتها فى حالة الغاء بعض العملاء لطلباتهم •

أما اذا كان الطلب لاحقا لعمليات الانتاج فلابد من التنبؤ بها كما ونوعا أى لابد من تحديد الكميات المتوقع أن يطلبها المستهلكون • وبالرغم من أن التوقع يحمل دائما بين طياته احتمالات الخطأ الا أن التقدم الذى طرأ على استخدام الأساليب الاحصائية قد زاد من مقدرة المشروعات على التنبؤ بكمية الطلب على منتجاتها •

ثالثا ــ تحديد رقم الانتاج تحديدا مبدئيا :

بمجرد أن يتحدد رقم المبيعات المتوقع يثار التساؤل : هل نضع خطة الانتاج على أساس هذا الرقم أم رقم أقل أم أكبر ؟ الأمر يتوقف على عاملين رئيسيين أولهما رقم المخزون الموجود فى نهاية الفترة السابقة لاعداد الخطة وتنفيذها اذ أن هذا المخزون يمثل جزءا من البضاعة التى ستطرح فى السوق لاستبقاء احتياجات المستهلكين • وثانيهما توقعاتنا بالنسبة للتغيرات المنتظر أن تحدث فى السوق ويمكن أن تؤثر على الارقام المقدرة ، اذ أنه بالرغم من أن الاساليب الاحصائية تحقق درجة من الدقة فى التقدير الا أنها لا زالت تعتمد على أن الظروف السائدة فى السوق مستقبلا كلها ظروف يمكن التنبؤ بها وهذا

أمر لا يمكن الجزم به فى جميع الحالات ٠ وعلى ذلك اذا توقعنا من **الخبرة الخاصة** أو على ضوء الاتجاهات الاقتصادية العامة أن تغيرا فى السوق يمكن أن يحدث فيجب أن نحتاط ونعدل تقديراتنا كلما برزت هذه الظروف والمثل الحى على ذلك صناعة الثلاجات ٠ ففى الاعوام ما بين ١٩٦١ ـ ١٩٦٥ كانت الظروف السائدة فى السوق ظروفا تكاد تكون منتظمة بحيث يمكن معها من تحليل أرقام المبيعات عن عدة سنوات أن نصل الى تقدير للمبيعات المتوقعة وفعلا اتجهت الشركات المنتجة فى تقديرها للمبيعات نحو الاعتماد على أرقام المبيعات السابقة الا أن هذه التقديرات سرعان ما عدلت بعد أن تغيرت ظروف السوق تماما نتيجة لالغاء البيع بالتقسيط ورفع أسعار الثلاجات بمعدلات وصلت الى ٥٠٪ من السعر الذى كان سائدا فى ذلك الوقت ، ثم عادت فتغيرت مع تخفيض الأسعار ٠

رابعا ـ تحديد تكلفة الوحدة فى حالة الانتاج على أساس الطلبيات :

قد يعد برنامج الانتاج بأكمله أو جزء منه بالنسبة لبعض المصانع على أساس الطلبيات التى ترد مقدما من العملاء والتى يشترط فيها هؤلاء مواصفات معينة ٠ مثال ذلك مصانع انتاج عربات السكك الحديدية والقاطرات والآلات على اختلاف أنواعها ومصانع الغزل والنسيج والمطابع ٠

فى مثل هذه الحالة يتوقف قبول أو عدم قبول الطلبيات وبالتالى ادراجها فى برنامج الانتاج على حجم الطاقة المتاحة ممثلا فى ساعات تشغيل الآلات ومواد خام وعلى التكاليف الاضافية التى يمكن أن يتحملها المصنع فى حالة قبول هذه الطلبيات ٠

وعلى ذلك يستلزم الامر أن تحسب تكاليف كل طلبية قبل البت فيها وادراجها فى برنامج الانتاج ٠ وتحسب التكاليف هنا على أساس التكاليف الاضافية التى يمكن أن يتحملها المصنع فى سبيل انتاج هذه الطلبية وتقارن هذه بالايرادات الاضافية ٠

ويقصد بالتكاليف الاضافية هنا كل أنواع المصروفات التى تستجد على المصنع ويجب انفاقها فى حالة قبول الطلبات الجديدة سواء كانت هذه التكاليف مباشرة أو غير مباشرة ٠ وعلى ذلك قد تحمل الطلبية بمصروفات المواد وغيرها

من مستلزمات الانتاج فقط ويعتبر كل ايراد اضافى يزيد عن هذه المصروفات بمثابة ربح للشركة كان من الممكن أن تفقده لو رفضت هذه الطلبيات ٠

ولعل ذلك يفسر دخول بعض الشركات فى عطاءات بأسعار تقل عن التكلفة الكلية للانتاج اذ أن هذه التكلفة تغطى مستلزمات الانتاج وتعطى فائضا يساهم فى تغطية التكاليف الثابتة للشركة ٠

خامسا ـ تحديد مراحل التنفيذ ومواصفاتها وأنواع ومواصفات مستلزمات الانتاج :

متى استقر الرأى على انتاج سلعة معينة أو قبول الطلبية تبدأ الخطوة التالية فى عملية التخطيط والخاصة بتحديد أنواع ومواصفات مستلزمات الانتاج اللازمة لكل جزء من أجزاء السلعة ٠ اذ من المعروف أن معظم السلع التى تنتج هى سلع مركبة يتم انتاجها على مراحل قد تختلف عن بعضها من حيث طبيعة مستلزمات الانتاج اللازمة لها ٠

وعلى ذلك فلتحديد أنواع المستلزمات المطلوبة يتطلب الامر معرفة مراحل التنفيذ ومواصفات كل مرحلة ، ويتم هذا على عدة خطوات :

(ا) يطلب من قسم التصميمات استخراج التصميمات التى أعدت من قبل عن هذه السلعة أو اعداد تصميمات جديدة اذا لم يكن قد سبق انتاجها ويقصد هنا بالتصميمات : الشكل الخارجى الذى ستتخذه السلعة من حيث الحجم واللون والابعاد والمظهر ثم مراحل تنفيذ السلعة فى شكل رسومات توضح الابعاد والمقاييس والمواصفات الخاصة بكل مرحلة ويسمى هذا بالرسم الهندسى Blue print ٠

وتسلم هذه الرسوم الى أحد المهندسين ذوى الخبرة فى التنفيذ لتحديد أنواع الآلات والمواد اللازمة لتنفيذ كل مرحلة فى كل جزء من أجزاء السلعة ثم مواصفات التشغيل لكل عملية من حيث سرعة الآلات وشكل التشطيبات وتسلسل العمليات وتواليها ويسجل هذا على نموذج خاص يسمى بنموذج العمليات Operating sheet

سادسا ـ تحديد الكميات المطلوبة من مستلزمات الانتاج :

يحتاج تحديد الكميات المطلوبة من مستلزمات الانتاج أربعة بيانات رئيسية :

(أ) كمية الانتاج المطلوب تشغيلها ٠
(ب) العمليات اللازمة لتحقيق هذا الانتاج ٠
(جـ) أنواع المستلزمات المطلوبة لكل عملية ٠
(د) المعدل اللازم من كل نوع لانتاج الوحدة من المنتج ٠

والبيانات الثلاث الاولى قد تم تدبيرها حتى الآن ، فرقم الانتاج قد تحدد بصفة مبدئية على أساس احتياجات السوق أو على أساس الطلبيات التى وردت ووجد أنها مناسبة من حيث التكاليف ـ وأنواع العمليات وتسلسلها قد تم تحديدها فى الرسم الهندسى ، وأنواع ومواصفات مستلزمات الانتاج حددت فى نموذج العمليات وعلى ذلك يستلزم الامر اعداد البيان الخاص بعدد ساعات التشغيل على الآلات وكمية المواد ـ اللازمة لكل نوع من العمليات ٠

وتحدد هذه الكميات وفقا لمعاملات يتم حسابها على ضوء التجارب الأولية التى تتم لعينة محدودة من الانتاج أو على أساس المواصفات العالمية أو على أساس الخبرة السابقة ٠ وبضرب هذه المعاملات فى عدد الوحدات المطلوب تنفيذها على كل آلة وعدد الوحدات المطلوب تشغيلها يمكن تقدير اجمالى احتياجات المصنع من ساعات التشغيل على كل نوع من الآلات وساعات العمل لكل فئة من العمل والكمية المطلوب من كل نوع من المواد ٠

سابعا ـ تبليغ الأقسام بالأعمال المطلوبة منها وتزويدها باحتياجاتها من مستلزمات الانتاج :

حتى يبدأ كل قسم فى تنفيذ الجزء من العمل المطلوب منه لا بد أن توفر له :

(أ) معلومات عن نوع العمل المطلوب منه ومواصفاته ٠
(ب) جميع المستلزمات اللازمة فى الوقت المحدد لاستخدامها ٠

(ج) وسائل نقل كافية لنقل الكميات التى يفرغ من انتاجها •

(د) اجراءات الفحص للتأكد من مطابقة الناتج للمواصفات •

وعلى ذلك يستلزم الامر : تبليغ الاقسام بالاعمال المكلفة بها ، تبليغ المخازن بالكميات المطلوبة من الموادومواعيد توصيلها للأقسام ، ابلاغ القسم المسئول عن مراقبة الجودة بالمواصفات المطلوبة ثم ابلاغ المسئول عن النقل الداخلى بموعيد البدء والانتهاء من كل مرحلة من مراحل الانتاج ويتم هذا عن طريق اعداد فورمة تسمى بأمر التشغيل تضمن كل هذه البيانات وترسل صورة منها الى كل قسم من هذه الأقسام وصورة منها الى قسم متابعة الانتاج •

ثامنا ـ الاستعداد لمتابعة تنفيذ الخطة :

بمجرد أن تصل مجموعة أوامر التشغيل الى المسئول عن المتابعة يقوم بتفريغها حسب تبلسلها الزمنى فى التنفيذ على لوحة بيانية توضح مواعيد البدء والانتهاء من كل مرحلة ثم الكميات المطلوب تنفيذها • على أن يتلقى بعد ذلك بيان بأوامر التشغيل التى يتم تنفيذها أولا بأول فيسجل على نفس اللوحة مواعيد البدء والانتهاء الفعلى وكمية الانتاج التى تحققت يوميا ليقارن بعد ذلك بين هذه البيانات والبيانات التى سبق وأن سجلها قبل البدء فى التنفيذ وبالتالى يستخرج الانحرافات بين التقديرى والفعلى ويبدأ فىدراسة أسبابه •

تاسعا ـ اعداد البرنامج أو الخطة المالية :

بمجرد أن تبلغ خطة البيع والانتاج ومستلزماته الى الادارة المالية تبدأ هذه فى اعداد الخطة المالية أو برنامج تمويل عمليات الانتاج والبيع ويتضمن البرنامج : (١) تحديدا للأرباح أو الخسائر المتوقعة من تنفيذ خطة الانتاج والبيع فى صورة حساب أرباح وخسائر تقديرى ، (٢) تحديد التغيرات المنتظرة فى الأصول والخصوم اللازمة لتنفيذ تلك الخطط ويتم هذا باعداد ميزانية عمومية تقديرية ، (٣) ثم تحديد المبالغ اللازم توفيرها فى شكل نقدى لتمويل هذه الخطط ويتم هذا باعداد بيان بالايرادات والمصروفات النقدية وبالتالى العجز أو الفائض المتوقع ويسمى هذا البيانبالميزانية النقدية •

عاشرا ـ مراجعة برامج البيع والانتاج والبرنامج المـالى بقصد التنسيق بينهما واعداد الخطة العامة :

واضح مما سبق أن الادارات المختلفة تعد فيما يخصـــها الخطة المتعلقة بالنشــاط الذى تشرف عليه · فادارة المبيعات تعد خطة البيع وادارة الانتاج أو جهاز التصنيع يعد خطة الانتاج والادارة المالية تتولى اعداد البرنامج المالى ·

وعلى ذلك نفترض حتى الآن أن كلا من هذه‌الادارات يتسلم‌البرنامج الذى تعده الاخرى ويسلم بما جاء فيه ويبدأ من حيث أن انتهى · وعلى ذلك لن يحدث أى خلاف بين هذه الادارات أثناء عملية التخطيط · الا أن الواقع قد يكون عكس هذا فى بعض الحالات · فقد يضع جهـاز البيــع خطة المبيعـات وتتضمن أصنافا وكميات لايستطيع جهاز الانتاج تشغيلها بسبب عدم وجود الآلات اللازمة لهذا التشغيل‌أو تعذر انتاج هذه الاصناف بالمواصفات المطلوبة· وقد يكون من المتعذر الحصول على هذه الآلات بسبب حاجتها الى قدر من المـال لا يستطيع المدير المـالى تدبيره ·

كذلك قد يدرج مدير المبيعات فى الخطة أرقاما للمبيعات من أحـــد الاصناف على أساس أنه يتوقع اقبال المستهلك عليها اذا بيعت بسعر معين · ثم يتبين للمدير المـالى ، بعد اعداده لقائمة التكاليف لهذا الصنف أن من المتعذر طرح السلعة فى السوق بهذا السعر لأنه يقـل كثيرا عن التـكاليف المتوقعة ·

وعلى ذلك من الضرورى أن تراجع هــذه البرامج التى أعـدت بصــفة مستقلة فى كل ادارة للتنسيق بينها ثم جمعها فى مجلد واحد يسمى بالخطة العامة للشركة ·

٤ ـ مـــدة الخطـــة :

أوضحنا فى تحديدنا لمفهوم التخطيط أنه تحديد للأعمال المطلوب القيام بها خلال فترة معينة وموعد الابتداء والانتهاء منها · ومعنى ذلك أن الخطـة تعد عن مدة محددة يتفق عليها مقدما ·

وتتحدد هذه المدة بعاملين رئيسيين : أولهما : الفترة التى يمكن الحصول عنها على بيانات دقيقة ، فقد لا تزيد هذه عن شهر أو موسم بالنسبة لبعض المصانع مثل تلك التى تنتج سلعا تتغير مع تغير الاذواق كملابس السيدات وقد تمتد لعدة سنوات بالنسبة لبعض الشركات الأخرى مثل الشركات التى تنتج سلعا ضرورية أساسية كالخبز أو تقدم خدمات أساسية مثل خدمات النقل ، وثانيهما : توقعات الادارة بالنسبة للتغيرات المنتظر حدوثها سواء على المستوى القومى أو بالنسبة لظروف المشروع . فاذا توقعت الادارة أن من المنتظر أن تحدث تغيرات قريبة فى سعر الفائدة أو فى شروط الاقراض أو فى سياسة الدولة بالنسبة للأجور أو استثمارات الدولة أو اذا كانت تتوقع تغيرا فى ظروف المنافسة فمن الأفضل أن تعد الخطة عن فترة قصيرة انتظارا لما ينتج عن هذه التغيرات .

وتعد الخطة عادة عن سنة بأكملها على أن تجزأ التقديرات لكل شهر على حدة وبالتالى يكون لدى المشروع مجموعة خطط شهرية ثم خطة سنوية وتسمى الخطة فى هذه الحالة خطة قصيرة الأجل . والى جانب ذلك قد يحتاج المشروع الى التخطيط لمدة أطول . فاذا كانت الادارة بصدد اتخاذ قرار بشأن اجراء توسع فى نشاطها واستثمار مبالغ اضافية يصبح من الضرورى أن تقدر الايرادات المتوقعة والمصروفات المنتظرة وبالتالى الربح المنتظر للحصول عليه من هذا الاستثمار لعدة سنوات . اذ أن الاستثمار ـ لكى يكون مجزيا ـ يجب أن يعطى عائدا مناسبا على رأس المال لعدة سنوات . ولذلك يعد كثير من المنشآت خطة عمل لأكثر من سنة ولمدة تقل عن ٥ سنوات ويسمى هذا النوع من الخطط « بالخطة القصيرة الأجل » ؛ كذلك قد تعد الخطة لفترة أطول (٥ سنوات أو أكثر) ويطلق عليها فى هذه الحالة بالخطة الطويلة الأجل .

٥ ـ من الذى يتولى اعداد الخطة :

تؤكد التجارب الناجحة فىمجال التخطيط أهمية اشتراك جميع الأقسام ـ كل فيما يخصه ـ فى اعداد خطة المشروع ، على أن يتم التنسيق بينها بواسطة لجنة أو جهاز فنى يضم مجموعة من الاخصائيين فى التخطيط لجميع

الأنشطة (تخطيط البيع ــ تخطيط الانتاج ــ تخطيط القوى العاملة والتخطيط المالى) • وعلى ذلك يمكن القول بأن الخطط التفصيلية للأقسام تتولاها الأقسام كل على حدة على أن تستشير جهاز التخطيط فى الشركة اذا أرادت ذلك • ثم تراجع هذه الخطط ويتم التنسيق بينها بواسطة هذا الجهاز •

ويرجع المنطق وراء البدء بخطط الأقسام الى أنالعاملين بها أكثر احتكاكا بظروف العمل وبالتالى أكثر خبرة وأقدر على اعداد التقديرات • هذا فضلا عن أن هؤلاء سيقومون بتنفيذ الخطة وسيلتزمون بها وعلى ذلك كان من الضرورى أن يشتركوا فى اعدادها •

وعادة تقوم لجنة يشكلها مجلس الادارة من مجموعة من المديرين بوضع مجموعة الأهداف الواجب تحقيقها خلال الفترة التى تنفذ فيها الخطة • فيحدد مقدار الربح الصافى المطلوب تحقيقه ونسبة الربح المطلوبة على رأس المال المستثمر • ثم تسلم هذه الأهداف العامة الى جهاز التخطيط (أو مكتب التخطيط أو ادارة التخطيط) ليتولى بالتعاون مع مديرو الادارات تحديد الأهداف التى سيلتزم بها كل مدير • فاذا تصورنا مثلا أن الأهداف التى وضعت تتمثل فى تحقيق ربح قدره ٤٠٠٠٠٠٠ مليون جنيه فيجب أن يحدد الرقم الذى ستحققه كل ادارة • وكذلك اذا كان تحقيق هذا الربح سيتطلب ألا يزيد اجمالى المصروفات عن ٨٠٠٠٠٠٠ جنيه (على أساس أن الايرادات الاجمالية ستكون ١٢٠٠٠٠٠٠ جنيه) يحدد الحد الأقصى للمصروفات الذى ستلتزم به كل ادارة •

ومتى حددت أهداف الادارات يبدأ كل منها فى اعداد التقديرات للأعمال الواجب القيام بها بقصد تحديد هذا الهدف وكذلك الايرادات والمصروفات الواجب الالتزام بها فى الأقسام التابعة (أو المصروفات فقط اذا كانت الادارة من النوع الذى لايحقق ايراد مثل الادارة المالية) فيحدد مثلا فى الادارة المالية رقم للمصروفات فى كل من أقسام الحسابات والتكاليف والاحصاء •

ثم تسلم هذه الأرقام الى كل قسم ليعد برنامج العمل الذى يضمن تحقيق هذا الهدف الذى رسم له ويمكنه أن يستعين فى اعداد هذا البرنامج بادارة التخطيط فى الشركة ٠

وبمجرد انتهاء الأقسام من اعداد برامج العمل فيها تجمع هذه وتسلم الى مدير الادارة ليتولى مراجعتها وتجميعها فى شكل خطة لادارته ثم تجمع خطط الادارات بواسطة ادارة التخطيط لمراجعتها وتحديد التناقضات الموجودة بينها لتعرض على لجنة التخطيط بقصد مناقشتها والتوفيق بين رغبات الادارات ٠

الفصل الثانى

إعداد خطة المبيعات

Sales Planning

١ ـ المقصود بخطة المبيعات ٢ ـ مراحل اعداد خطة المبيعات

٣ ـ التحفظات الرئيسية على التقديرات الواردة فى الخطة

١ ـ المقصود بخطة المبيعات :

ينشأ أى مشروع اقتصادى بقصد انتاج سلعة أو خدمة وبيعها : وعلى ذلك فوجود المشروع واستمراره مرتبط بالجهود التى تبذل فى بيع منتجاته أو البضاعة التى اشتراها ٠

وحتى تكون هذه الجهود مفيدة من حيث ضمانها لبيع كل ما ينتج فيجب أن توجه وفقا لبرنامج تفصيلى يحدد الأصناف المطلوب بيعها والكميات من كل صنف ثم نصيب كل من رجال البيع من هذه الكمية ونصيب كل منطقة جغرافية ٠

وعلى ذلك يمكن القول بأن خطة المبيعات هى عبارة عن برنامج للبيع يعد لفترة محددة فى المستقبل وتحدد فيه الأصناف والكميات المنتظر بيعها خلال تلك المدة ٠

وقد تدرج الأرقام فى هذا البرنامج فى صورة اجمالية عن مدة الخطة بأكملها وقد تتضمن الخطة تفصيل لأرقام البيع المنتظرة والمفروض تحقيقها يوميا أو كل أسبوع ٠ وكلما زادت درجة التفصيل كلما كانت التقديرات أكثر دقة ، فضلا عن أن ذلك يجعل عملية متابعة تحقيق هذه الأرقام والرقابة على نشاط جهاز البيع أكثر فاعلية ٠

وقد تشمل الخطة تفصيلات عن المبيعات المتوقعة فى كل منطقة جغرافية فتقسم الجمهورية الى عدة مناطق وتقدر المبيعات اليومية أو الأسبوعية

أو الشهرية فى كل منطقة ٠ ولا شك أن هذا النوع من التفصيل يفيد فى تقييم الموقف فى كل منطقة ٠

وكثيرا ما تعد تقديرات الخطة فى كل منطقة لكل عميل فاذا كانت احدى المناطق تضم ٢٠٠ عميل مثلا تقدر المبيعات المتوقعة لكل منهم يوميا أو اسبوعيا أو شهريا ثم المبيعات الاجمالية للعملاء فى المنطقة ٠

وفى بعض الحالات تقدر المبيعات المتوقع أن يحققها كل من رجال أو مندوبى البيع فى كل منطقة حتى يمكن الاستفادة من هذه التقديرات فى تقييم جهود هؤلاء المندوبين واحتساب ما يستحقه كل منهم من مكافآت تشجيعية ٠

٣ ـ مراحل اعداد خطة المبيعات :

وعلى ذلك يتم اعداد خطة البيع على مرحلتين :

١ ـ تحديد أنواع وأصناف السلع التى ينتظر أن تبيعها المنشأة ٠

٢ ـ تحديد الكميات المنتظر بيعها من كل صنف ٠

المرحلة الأولى : تحديد الأصناف والأنواع التى ينتظر بيعها :

قد ينتج المشروع سلعة واحدة أو عدة أنواع من السلع ٠ فمصنع السيارات قد يقتصر فى انتاجه على السيارات وقد ينتج الى جانب السيارات سلعا أخرى كالثلاجات والغسالات وأجهزة التكييف وغيرها من الأجهزة المنزلية ٠ فمصانع السيارات فى العالم بدأت نشاطها بانتاج السيارات فقط ثم توسعت فى أنواع السلع التى تنتجها حتى شملت مجموعة كبيرة من المنتجات ٠

وقد ينتج المصنع شكلا واحدا من كل نوع من أنواع السلع التى يتقرر انتاجها أو عدة أشكال ٠ فمصنع السيارات قد ينتج حجما واحدا وتصميما واحدا من السيارات وقد ينتج عدة أحجام وتصميمات ٠ فمصنع فيات مثلا ينتج سيارة حجم صغير ٦٥٠ ، ثم ٨٥٠ ، ١١٠٠ ، ١٣٠٠ ، ١٥٠٠ ، ٢٣٠٠ ٠ ومن كل من هذه الأحجام قد ينتج أشكالا مختلفة من حيث المظهر الخارجى واللون ٠

ولا يقتصر الأمر على الشركات الصناعية بل ينطبق الكلام أيضا على شركات الخدمات مثل شركات النقل والبنوك والتأمين والتجارة . لنأخذ مثلا شركات الطيران كانت تقتصر فى نشاطها فى البداية على بيع خدمة النقل للمسافرين ثم توسعت فى أنواع الخدمات التى تبيعها لتشمل نقل البريد ونقل البضائع . وكذلك البنوك كانت تقتصر فى نشاطها فى البداية على مجرد فتح الحسابات للعملاء لوضع مدخراتهم ثم استخدام هذه المدخرات فى اقراض المشروعات التى تحتاج الى قروض ، ثم توسعت فى أنواع الخدمات التى تقدمها فأصبحت تشمل تمويل التجارة الخارجية ، وبيع أسهم الشركات الجديدة وتأجير الخزائن وتمويل عمليات البيع بالتقسيط وتحويل العملات الأجنبية واصدار الشيكات السياحية .

ويتغير هذا العدد من سنة الى أخرى أو كل عدة سنوات حسب استعداد السوق ورغباته لقبول هذه السلع وامكانية وتكلفة انتاجها ثم مدى فاعلية تقديم سلع أو أصناف جديدة كسلاح للمنافسة .

وعلى ذلك يتحكم فى تحديد أنواع وأصناف السلع التى تقدمها الشركة للسوق ثلاث عوامل أساسية :

أولا — امكانيات الانتاج ، أى مقدرة الآلات والعمال الموجودين على انتاج أصناف متعددة .

ثانيا — وجود طلب على هذه الأصناف من جانب المستهلكين .

ثالثا — تكاليف انتاج هذه الأصناف .

أولا — امكانيات الانتاج :

يتقرر اضافة أصناف أو أنواع جديدة الى السلع التى ينتجها المشروع اذا توافرت لدى المشروع الآلات والمهارات القادرة على انتاجها . وعلى ذلك قد يقدم المصنع على انتاج نوع جديد من السلع أو أشكال جديدة من نفس السلع التى ينتجها اذا تبين له أن لديه فائض فى الطاقة يستطيع استغلاله فى انتاجها . فمصنع الأدوية الذى لديه آلات تستطيع أن تعمل ٢٤ ساعة متواصلة ، وينتج فى الوقت الحالى أنواع أو أصناف تضمن تشغيل آلاته

١٦ ساعة فقط قد يفكر فى استغلال الطاقة الموجودة والفائضة وقدرها ٨ ساعات فى انتاج أصناف جديدة وبذلك يحقق التشغيل الكامل لجميع آلاته ٠

وقد يقدم المصنع على اضافة أصناف جديدة اذا وجد أن لديه فائض فى العوادم من المواد الخام التى تتخلف عن انتاج السلع الحالية ٠ فمصنع المنتجات المعدنية قد يقرر استخدام الفضلات من الصاج فى انتاج لعب الأطفال بدلا من التخلص منها بسعر زهيد ، ومصنع الغزل قد يستخدم الفضلات من القطن فى انتاج نوع جديد من السلع مثل القطن الطبى ٠

وقد يقرر المصنع اضافة أصناف جديدة الى المجموعة التى ينتجها عندما يجد أن هناك فائض من القوى العاملة عن القدر اللازم لتشغيل الأصناف الحالية اما بسبب ضعف الطلب على هذه الأصناف أو بسبب استبدال الآلات الموجودة بآلات جديدة تحتاج الى عدد أقل من الأيدى العاملة ٠ فيفكر فى استخدام هذا الفائض فى القوى العاملة فى انتاج سلعة جديدة مثل الملبوسات بتحويل جزء من انتاجه من الأقمشة الى ملبوسات ٠

وقد لايقتصر الفائض فى الطاقة على عناصر الانتاج بل قد يتواجد فى مجالات أخرى مثل البيع ، فقد ينفق المصنع مبالغ ضخمة فى حملات اعلانية أو فى افتتاح فروع تبيع منتجاته ويمكن الاستفادة من هذه الطاقة فى بيع أصناف أخرى ٠ فمصنع الألبان الذى يفتح فروع لبيع انتاجه من اللبن قد يقرر استغلال هذه الفروع فى بيع عدد أكبر من الأصناف فيقرر انتاج أصناف جديدة مثل الأيس كريم وأنواع الجبن المختلفة ٠

وقد يوجد الفائض فى الأموال السائلة الموجودة لدى المشروع اما بسبب أخطاء فى تقدير رأس المال الأصلى الذى بدأ به والذى ترتب عليها تجميع أموال من المساهمين أكثر من القدر اللازم لانتاج الأصناف التى تقرر من البداية انتاجها أو بسبب احتجازه الأرباح التى تحققت على مدار عدة سنوات وعدم توزيعها على المساهمين ٠ ففى مثل هذه الحالة تبحث الادارة عن مجال لاستثمار هذه الأموال المعطلة ويتمثل هذا فى استخدامها فى انتاج أنواع جديدة أو أصناف جديدة من السلع ٠ فشركة البترول التى يتكون لديها

فائض من الأرباح نتيجة لاكتشاف آبار جديدة قد تقرر استخدامها فى انشاء معامل للتكرير وبذلك تضيف صنف جديد وهو مشتقات للبترول الى جانب الزيت الخام الذى تنتجه وقد تتوسع أكثر فتبدأ فى انتاج مجموعة من الكيماويات المستخرجة من البترول والمسماة بالبتروكيماويات ٠

ثانيا — قدرة السوق على استيعاب أنواع وأصناف جديدة :

الا أن وجود طاقة يستطيع المشروع استخدامها فى انتاج سلع جديدة أو أصناف جديدة من السلع الحالية لا يفرض بالضرورة على الادارة اتخاذ قرار باضافة هذه السلع أو الأصناف ٠ فمن الضرورى أن تتأكد من أن هذه السلع يمكن بيعها بأن تتأكد من وجود طلب عليها فى السوق ٠ وعلى ذلك تمثل دراسة احتمالات وجود طلب على الأصناف الجديدة الخطوة التالية فى سلسلة الدراسات التى تعد بصدد تحديد الأصناف التى تدرج فى برنامج البيع ٠ وقد يتواجد هذا الطلب نتيجة واحد أو أكثر من الظروف الآتية :

١ — تفاوت أذواق المستهلكين ورغباتهم وبالتالى امكان الاستجابة لأكبر قدر من الرغبات وبالتالى زيادة مبيعات الشركة ٠ فبالنسبة لمصنع الثلاجات قد تتفاوت رغبات المستهلكين بتفاوت حجم الأسرة ٠ فالأسرة التى تتكون من عدد كبير من الأشخاص قد تصر على طلب ثلاجة ١٤ قدم ، بينما ينحصر الطلب بالنسبة للأسر الصغيرة على ثلاجة ٨ أقدام فى حين أن الأسر المتوسطة قد تكتفى بشراء ثلاجة ٩ أو عشرة أقدام ٠

٢ — تفاوت دخول الأفراد وبالتالى اختلاف قدراتهم ، فهناك مستهلك قد يستطيع أن يدفع فى السلعة ٥ جنيهات فى حين أن مستهلك آخر لا يستطيع أن يدفع أكثر من نصف جنيه ٠ وعلى ذلك تستطيع الشركة زيادة مبيعاتها اذا أنتجت عدة أصناف من نفس السلعة يباع كل منها بسعر متناسب مع دخول الأفراد ٠ فشركة « باركر » التى تنتج الأقلام وجدت أن هناك مجموعة من المستهلكين قادرين على شراء أقلام مرتفعة الثمن فأنتجت لها قلم الحبر ٦١ ذا السعر المرتفع ، ومجموعة أخرى لا تستطيع أن تدفع هذا السعر المرتفع ولكن يمكن أن تقدم على شراء أقلام الشركة اذا عرضت لها أسعار أقل ولذلك

أنتجت لها القلم ٤٥ ليباع بسعر فى متناول دخولها ثم وجدت أن هناك فئة ثالثة تحتاج الى قلم أرخص فأنتجت لها القلم ٢١ وبذلك أمكنها زيادة مبيعاتها عن طريق التوسع فى عدد الأصناف ٠

٣ ـ حاجة المستهلكين الى سلع تعاونهم فى معالجة مشاكلهم وتمكنهم من الاستمتاع بأوقات الفراغ ٠ فشركات الصابون مثلا اتجهت نحو اضافة الصابون المسحوق والسائل استجابة لرغبات ربات البيوت وحاجتهم الى تسهيل مهمة غسيل الملابس وتنظيف أدوات المطبخ ٠

المهم أن تدرس حاجات المستهلكين وظروفهم ورغباتهم بقصد تحديد المجالات التى يمكن أن تستغل فيها الطاقة الموجودة للشركة ٠

ثالثا ـ تقدير الأرباح المتوقعة من اضافة الأصناف الجديدة :

غير أن وجود طاقة يمكن استغلالها فى التوسع فى أنوع وأصناف السلع التى تنتج ، ووجود حاجات ملحة من جانب المستهلكين لأصناف من السلع لايعنى بالضرورة أن تقرر الشركة انتاج هذه الأصناف ، اذ قد تكون تكلفة انتاج هذه الأصناف عالية وبالتالى لايقبل المستهلك على طلب السلعة بسبب ارتفاع سعرها ٠

فالطلب على أى سلعة يتحدد برغبة المستهلك فى الشراء ومقدرته عليه وتتوقف هذه المقدرة على دخله والسعر الذى تفرض به ٠ ولذلك قد تؤجل الشركة تقديم أصناف جديدة الى أن تتمكن من انتاجها بسعر يتفق مع قدرات المستهلكين ٠ ففكرة الراديو الترانزستور والتيلفزيون والصابون المسحوق والأغذية المحفوظة أفكار قديمة وحاجة المستهلك اليها موجودة منذ عشرات السنين الا أن اقدام شركات الراديو والتيلفزيون والصابون على الأخذ بها تأخر الى أن تمكنت بعد سلسلة من التجارب من أن تنتج هذه الأصناف بسعر يضمن تحقيق رقم من المبيعات يكفى لتغطية المصروفات التى تتحملها ويعطى فائض من الأرباح ٠

المرحلة الثانية ـ تحديد الكميات المتوقع بيعها من كل صنف :

مما سبق يتبين أن المشروع قد يستمر فى انتاج الأصناف الحالية أو قد يضيف أصناف جديدة • وتختلف طريقة تقدير المبيعات أثناء مدة الخطة تبعا لذلك • فبالنسبة للأصناف القديمة يكون للشركة سابق خبرة بها • وعلى ذلك يمكن الاعتماد على أرقام المبيعات السابقة معدلة وفقا للتوقعات خلال مدة الخطة • أما بالنسبة للأصناف الجديدة فيحتاج تقدير المبيعات بالنسبة لها التعرف على رغبات السوق واستعدادهم لتقبلها لفترة طويلة تزيد عن مدة الخطة خاصة اذا كان انتاج هذه الأصناف سيحتاج الى شراء آلات جديدة وبالتالى الى استثمارات جديدة • وعلى ذلك سنعالج طريقة تقدير المبيعات فى كل من الحالتين على حدة :

أولا ـ تقدير المبيعات بالنسبة للأصناف الحالية التى تنتجها الشركة (بعض الاضافات) :

قدينتج المشروع مجموعة من الأصناف التى يحدد الفنيون ممن يعملون فيه مواصفاتها وشكلها بناء على توقعاتهم لرغبات المستهلكين مثال ذلك السجائر والألبان والسيارات والثلاجات والطوب والمشروبات الغازية والأقمشة العادية وتسمى هذه بمجموعة الأصناف التقليدية Standard-products •

وقد ينتج الى جانب هذه مجموعة من الأصناف ذات المواصفات الخاصة Special-praduct بمعنى أن يحدد العميل مواصفاتها مقدما وبناء على طلب سابق • مثال ذلك أنواع معينة من الأثاث ، أنواع معينة من الأقمشة ، الآلات والمعدات ، الكتب ، قاطرات السكك الحديدية •

وتختلف طريقة تقدير المبيعات لكل من هاتين المجموعتين • فبالنسبة للمجموعة الأولى يحاول المشروع التنبؤ بما يمكن أن يطلبه المستهلك • أما بالنسبة للمجموعة الثانية فتتكون المبيعات المقبلة من مجموعة الطلبات التى ترد الى المصنع قبل وأثناء بدء المدة التى تعد عنها الخطة والتى يقبل المشروع تنفيذها • وسنعالج طريقة تقدير المبيعات لكل من هاتين المجموعتين :

(أ) تقدير المبيعات بالنسبة للأصناف التقليدية :

يستخدم فى تقدير المبيعات بالنسبة لهذه الأصناف واحدة أو أكثر من أربعة طرق رئيسية :

١ ـ الاعتماد على التقديرات التى يضعها رجال البيع أو الوكلاء أو الوسطاء من واقع خبرتهم في السوق ٠

٢ ـ محاولة ايجاد علاقة بين مبيعات الشركة والتغيرات المتوقعة فى واحد أو أكثر من الظروف الاقتصادية التى يمكن التنبؤ بالتغيرات فيها ٠

٣ ـ تحديد الاتجاه العام للمبيعات من واقع تحليل الأرقام لعدة سنوات سابقة وسنشرح كل من هذه الأساليب باختصار :

١ ـ الاعتماد على التقديرات التى يضعها رجال البيع والوكلاء من واقع خبراتهم :

قد تلجأ الشركة الى رجال البيع وتطلب منهم تقدير المبيعات المتوقعة على أساس خبرتهم واحتكاكهم بالسوق ٠ وتبدأ عملية التقدير عادة بأن يطلب من كل مندوب بيع فى كل منطقة أن يحدد رقم المبيعات المنتظر أن يصل اليه فى منطقته ثم تجمع هذه التقديرات بواسطة مدير أو رئيس كل منطقة لمراجعتها على ضوء خبرته وثقته فى التقديرات التى يعدها كل من هؤلاء المندوبين ٠ اذ يعلم كل رئيس منطقة من خبرته فى التعامل مع مرءوسيه من المندوبين درجة الدقة التى يلتزم بها كل منهم ٠ وعلى ذلك قد يعدل من التقديرات التى يضعها المندوبين الذين يعتقد من خبرته معهم أنهم يغالون فى تقديراتهم ٠

ثم تجمع التقديرات التى أعدت فى جميع المناطق لعرضها على لجنة مكونة من مدير المبيعات ومدير الانتاج والمدير المالى لمراجعتها على ضوء مجموعة من العوامل التى قد يكون لها تأثير على أرقام المبيعات المستقبلة مثل : الأسعار التى حددتها الشركة ، التعديلات فى التصميمات ، التعديلات المنتظرة

فى الجودة ، التغيرات الاقتصادية فى المجتمع (التغيرات فى الدخل الأهلى أو فى نظام البيع بالتقسيط) • اذ قد تقرر الشركة تخفيض الأسعار وبالتالى قد يؤدى ذلك الى زيادة المبيعات عن القدر الذى تحدد بواسطة مندوبى البيع • كذلك قد يطلع مدير الانتاج اللجنة على التحسينات التى أدخلت على التصميمات أو على الجودة والتى من شأنها أن تجعل الاقبال أكبر على شراء انتاج الشركة • وقد يطلع مدير المبيعات اللجنة على مشروعاته لزيادة جهود البيع والاعلان والتى قد تؤدى الى اقتناع عدد أكبر من المستهلكين •

مثال :

اذا تصورنا أن شركة القاهرة للمياه الغازية تنتج ثلاث أصناف من المشروبات وهى الكوكاكولا والفنتا وسيكو ليمون وأنها تقسم الجمهورية الى ثلاث مناطق أ ، ب ، ج ، ويرأس كل منها رئيس منطقة ويعمل فى كل منطقة أربعة مندوبين للبيع • وان الشركة بصدد اعداد خطة المبيعات للشهر القادم •

تبدأ عملية التقدير بأن يطلب رئيس كل منطقة من كل مندوب أن يعد تقدير لمبيعاته من كل من هذه الأصناف • ولنفرض أن هذه التقديرات سلمت اليه وقام بتفريغها فى الجدول التالى :

تقديرات المبيعات التى أعدها المندوبين فى المناطق عن شهر فبراير ١٩٦٨

المنطقة	مبيعات			
	الكوكاكولا	الفنتا	سيكو ليمون	اجمالى
المنطقة الأولى :				
مندوب بيع رقم ١	١٠٠٠٠	٨٠٠٠	٦٠٠٠	
مندوب بيع رقم ٢	٨٠٠٠	٥٠٠٠	٣٠٠٠	
مندوب رقم بيع ٣	١٢٠٠٠	٩٠٠٠	٦٠٠٠	
مندوب بيع رقم ٤	٦٠٠٠	٤٠٠٠	٣٠٠٠	
مجموع مبيعات المنطقة	٣٦٠٠٠	٢٦٠٠٠	١٨٠٠٠	٨٠٠٠٠
المنطقة الثانية :				
مندوب بيع رقم ٥	٦٠٠٠	٨٠٠٠	٤٠٠٠	
مندوب بيع رقم ٦	٨٠٠٠	٦٠٠٠	٥٠٠٠	
مندوب بيع رقم ٧	٧٠٠٠	٦٠٠٠	٤٠٠٠	
مندوب بيع رقم ٨	٩٠٠٠	٨٠٠٠	٦٠٠٠	
مجموع مبيعات المنطقة	٣٠٠٠٠	٢٨٠٠٠	١٩٠٠٠	٧٧٠٠٠
المنطقة الثالثة :				
مندوب بيع رقم ٩	٥٠٠٠	٤٠٠٠	٦٠٠٠	
مندوب بيع رقم ١٠	٤٠٠٠	٣٠٠٠	٤٠٠٠	
مندوب بيع رقم ١١	٥٠٠٠	٢٠٠٠	٦٠٠٠	
مندوب بيع رقم ١٢	٤٠٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠٠	
مجموع مبيعات المنطقة	١٨٠٠٠	١٣٠٠٠	٢٠٠٠٠	٥١٠٠٠
اجمالى المبيعات	٨٤٠٠٠	٦٧٠٠٠	٥٧٠٠٠	٢٠٨٠٠٠

بمجرد أن تصل تقديرات المندوبين فى كل منطقة ، يراجع رئيس المنطقة هذه الأرقام مع كل مندوب على حدة ويناقشه فيها واما أن يأخذ بها أو يعدل فيها اذا وجد من خبرته أن التقديرات التى يعدها بعض المندوبين عادة ماتكون غير دقيقة · لنفرض أن رئيس المنطقة الأولى قد رجع الى ملفاته وتبين له أن المندوب رقم «١» تكون تقديراته مغالى فيها بنسبة ٢٠٪ وبالمثل راجع رئيس المنطقة الثانية تقديرات مساعديه من رجال البيع فتبين له أن المندوب رقم«٧» عادة ما يغالى فى تقديراته بنسبة ١٠٪ · كذلك تبين لرئيس المنطقة الثالثة أن المندوب رقم « ١٢ » يجب تخفيض أرقامه بمعدل ٢٥٪ · فى مثل هذه الحالة يقوم رئيس كل منطقة بتعديل تقديراته وبذلك تعدل خطة المبيعات الواردة من المناطق على الوجه التالى :

خطة المبيعات للأصناف المختلفة بعد مراجعة تقديرات المندوبين بواسطة رؤساء المناطق

المنطقة	المبيعات التقديرية للاصناف أ	ب	ج	المجموع
المنطقة :				
مندوب بيع رقم ١	٨٠٠٠	٦٤٠٠	٤٨٠٠	
مندوب بيع رقم ٢	٨٠٠٠	٥٠٠٠	٣٠٠٠	
مندوب بيع رقم ٣	١٢٠٠٠	٩٠٠٠	٦٠٠٠	
مندوب بيع رقم ٤	٦٠٠٠	٤٠٠٠	٣٠٠٠	
مبيعات المنطقة الأولى	٣٤٠٠٠	٢٤٤٠٠	١٦٨٠٠	٧٥٢٠٠
المنطقة الثانية :				
مندوب بيع رقم ٥	٦٠٠٠	٨٠٠٠	٤٠٠٠	
مندوب بيع رقم ٦	٨٠٠٠	٦٠٠٠	٥٠٠٠	
مندوب بيع رقم ٧	٦٣٠٠	٥٤٠٠	٣٦٠٠	
مندوب بيع رقم ٨	٩٠٠٠	٨٠٠٠	٦٠٠٠	
مبيعات المنطقة الثانية	٢٩٣٠٠	٢٧٤٠٠	١٨٦٠٠	٧٣٣٠٠
المنطقة الثالثة :				
مندوب بيع رقم ٩	٥٠٠٠	٤٠٠٠	٦٠٠٠	
مندوب بيع رقم ١٠	٤٠٠٠	٣٠٠٠	٤٠٠٠	
مندوب بيع رقم ١١	٥٠٠٠	٢٠٠٠	٦٠٠٠	
مندوب بيع رقم ١٢	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	
مبيعات المنطقة الثالثة	١٧٠٠٠	١٢٠٠٠	١٩٠٠٠	٤٨٠٠٠
اجمالى المبيعات المتوقعة	٨٠٣٠٠	٦٣٨٠٠	٥٤٤٠٠	١٩٦٥٠٠

وقد عرضت هذه التقديرات على لجنة الخطة بالشركة والتى يرأسها رئيس مجلس الادارة وتضم مدير المبيعات ومدير الانتاج والمدير المالى وقد أبلغ رئيس المجلس أعضاء اللجنة بأنه اتفق مع وزير الصناعة على تخفيض سعر زجاجة الكوكاكولا اعتبارا من أول فبراير بمقدار ٣٣٪ وعلى ذلك ينتظر أن تزيد مبيعاتها بمقدار ٢٠٪ عن الأرقام المقدرة اذ أن الأرقام الواردة من المناطق تبدو أقل بمقدار ٢٠٪ عن الأرقام التى سبق وأن حققتها الشركة قبل أن يرفع سعر الزجاجة فى العام الماضى • وعلى ذلك فان عودة الأسعار الى السعر القديم ينتظر أن تعيد رقم المبيعات الى ما كان عليه • وعلى ذلك عدلت تقديرات المناطق بالنسبة للمبيعات من الكوكاكولا على الوجه التالى :

خطة المبيعات بعد مراجعة لجنة الخطة لتقديرات المناطق

المنطقة	مبيعات الأصناف			
	الكوكاكولا	الفنتا	سيكوليمون	المجموع
المنطقة الأولى	٤١٢٠٠	٢٦٠٠٠	١٨٠٠٠	
المنطقة الثانية	٣٦٠٠٠	٢٨٠٠٠	١٩٠٠٠	
المنطقة الثالثة	٢١٦٠٠	١٣٠٠٠	٢٠٠٠٠	
إجمالى المبيعات المتوقعة	٩٨٨٠٠	٦٧٠٠٠	٥٧٠٠٠	٢٢٢٨٠٠

ويعتبر هذا الأسلوب فى اعداد خطة المبيعات أبسط الأساليب الممكن اتباعها فضلا عن أنه يستفيد من خبرات العاملين فى الشركة ممن لهم صلة يومية بالسوق ويستطيعون الالمام بالتغيرات المنتظرة فيه • الا أن **العيب الرئيسى** فيه أنه يعتمد على الآراء الشخصية لرجال البيع ، وعلى ذلك اذا لم تكن لدى هؤلاء خبرة كافية فمن الممكن أن تكون نسبة الخطأ عالية فى تقديراتهم •

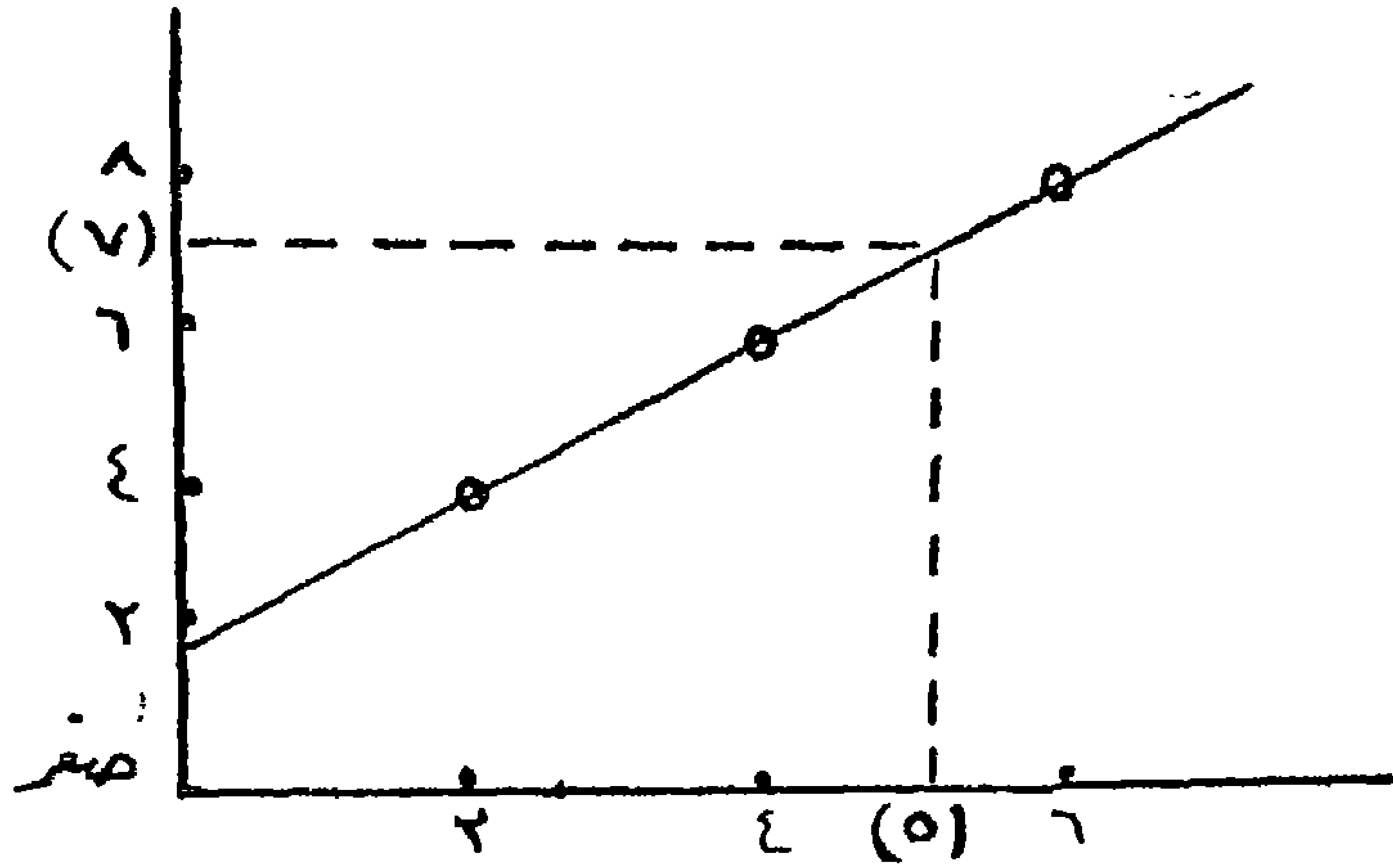
(٢) تقدير المبيعات على أساس التغيرات المتوقعة فى بعض المؤشرات الاقتصادية :

قد تجد الشركة ارتباطا قويا بين مبيعاتها من أحد الأصناف وأحد المؤشرات الاقتصادية مثل الدخل الأهلى ، الانتاج الصناعى ، المساحة المسموح بزراعتها من محصول معين ، حجم المدخرات ، رقم العقود التى أبرمت لانشاء مبانى جديدة الخ • وعلى ذلك اذا أمكن التعرف على التغيرات المتوقعة فى هذا المؤشر فيمكن بسهولة تقدير التغيرات المتوقعة فى مبيعات هذا الصنف • فقد تجد شركة الأسمنت مثلا أن هناك علاقة قوية بين حجم أعمال المقاولات المتعاقد عليها وبين رقم مبيعاتها • وقد يجد منتجوا بذور القطن أو الذرة أن هناك ارتباط قوى بين مبيعاتهم وبين المساحة التى تحدد لزراعة القطن أو القمح • وعلى ذلك اذا أمكن فى نهاية عام ١٩٦٧ التعرف على رقم أعمال المقاولات عن عام ١٩٦٨ فيمكن تقدير مبيعات الأسمنت وبالتالى اعداد خطة مبيعات الأسمنت عن هذا العام •

ولتوضيح كيفية استخدام العلاقة بين ظاهرتين فى استنتاج التغيرات المتوقعة فى احداهما اذا ما عرفت الأخرى نأخذ مثال بسيط بعيدا عن مجال البيع ويكون أقرب الى ذهن القارىء على أن يتلوه مثال آخر فى مجال البيع بمجرد أن تثبت الفكرة فى ذهن القارىء • لنفرض أن البيانات الآتية تمثل أرقام الانتاج وتكلفته والتى استخرجت من سجلات احدى الشركات المنتجة للصابون المسحوق خلال الأعوام الثلاث الماضية :

السنة	كمية الانتاج (١٠٠٠ طن)	تكلفة الانتاج (١٠٠٠٠ جنيه)
١٩٦٥	٢	٤
١٩٦٦	٤	٦
١٩٦٧	٦	٨

واضح من هذه البيانات أن هناك علاقة بين التغير فى كمية الانتاج والتغير فى تكاليفه فكلما زادت كمية الانتاج زادت تكلفته بشكل واضح • ويمكن أن تتضح العلاقة أكثر لو صورناها بيانيا على الوجه التالى :

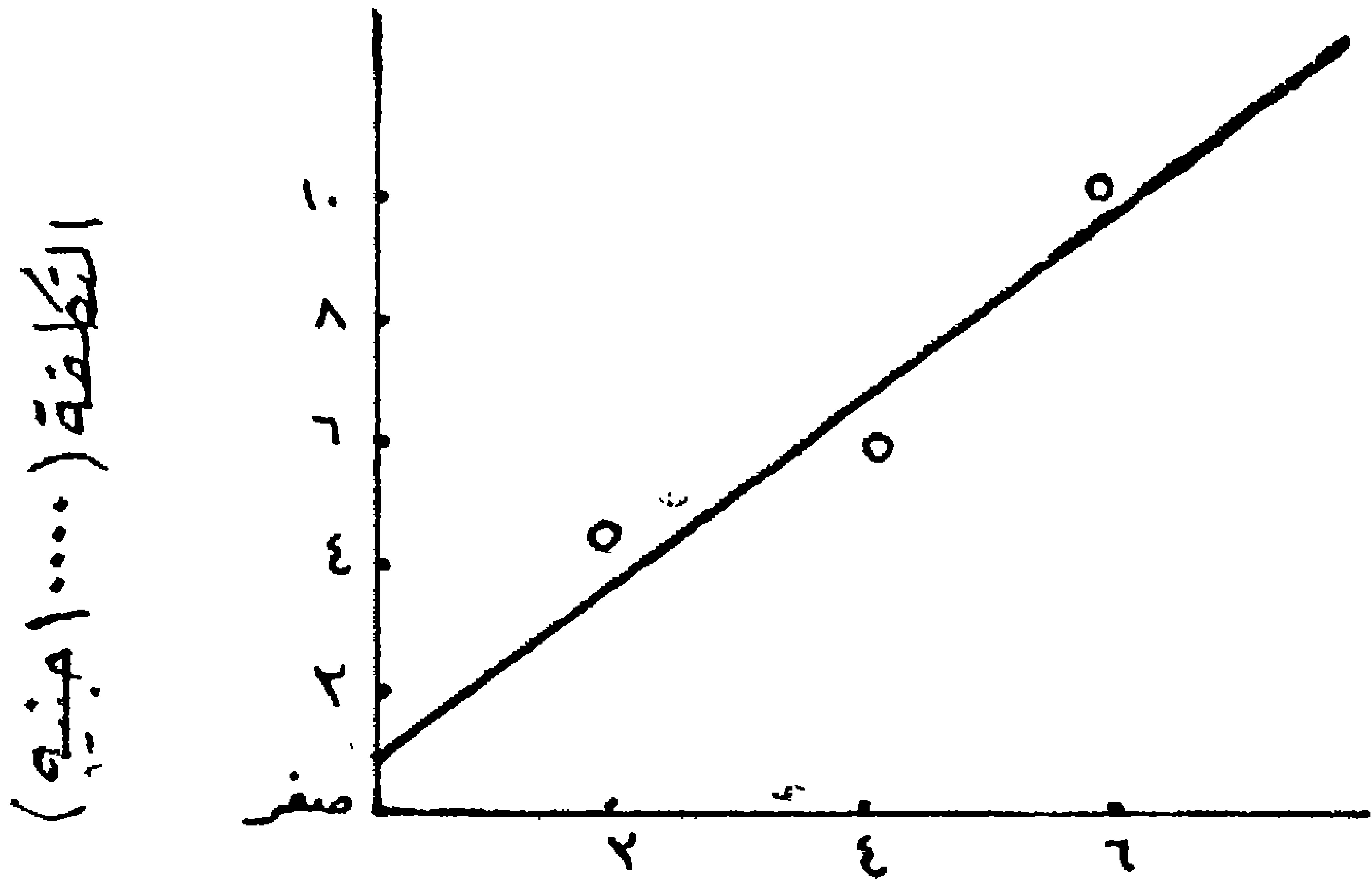


واضح من هذا الرسم أن النقط الثلاث تقـع على الخـط ، وعلى ذلك فهناك علاقة قوية بين كمية الانتاج وتكلفته . وعلى ذلك يمكن اذا ما تحددت كمية الانتاج لعام ١٩٦٨ أن نتنبأ (أو نقدر) تكلفة الانتاج عن ذلك العـام . فاذا ما قررت الشركة أن تنتج ٥٠٠٠ طن عام ١٩٦٨ فيمكن عن طريق الشكل أن نقدر تكلفة الانتاج عام ١٩٦٨ بأن نسقط عمود من النقطة عند «٥» على الاحداثى الأفقى على الخط الذى يمثل العلاقة بين كمية الانتاج وتكلفته ثم نقرأ المقابل لها على الاحداثى الرأسى (الذى يمثل التكاليف) سنجد أننا نحصل على الرقم «٧» . وبذلك ينتظر أن تصل التكاليف الى ٧٠٠٠٠ جنيه اذا تقرر انتاج ٥٠٠٠ طن عام ١٩٦٨

غير أنه ليس من الضرورى أن تقع هذه النقط دائما على خط واحد . ومع ذلك تظل علاقة الارتباط قائمة بين الظاهرتين . فاذا تصورنا أن صورة التكاليف تختلف عن المثال السابق ، اذ تشير البيانات التى جمعت عن الثلاث سنوات المـاضية الى الآتى :

السنة	كمية الانتاج (١٠٠٠ طن)	تكلفة الانتاج (١٠٠٠٠ جنيه)
١٩٦٥	٢	٤
١٩٦٦	٤	٦
١٩٦٧	٦	١٠

فاذا ما صورنا هذه العلاقة بيانيا نحصل على الشكل التالى :



واضح من الرسم أنه لا يمكن ربط هذه النقط الثلاث بخط مستقيم واحد وعلى ذلك لايمكن أن تقع جميعها على خط واحد • ومع ذلك فجميع النقط تقع بالقرب من الخط وعلى ذلك يمكن القول بأن هنــاك علاقة قوية بين الظاهرتين •

من هذا المثال البسيط السابق يمكن أن نستنتج أن بالامكان استخدام العلاقة بين ظاهرتين تؤثران فى بعضهما البعض وترتبط التغيرات فى كل منها بالتغيرات فى الأخرى فى تقدير احداهما اذا عرفت الأخرى •فاذا تبين للشركة أن هناك ارتباط بين مبيعاتها وأحد المؤشرات الاقتصادية التى تتوافر عنها بيانات بالنسبة للعام القادم فيمكن الاعتماد على هذه العلاقة فى التنبؤ برقم مبيعات الشركة فى العام المقبل •

ويتم التقدير هنا على ثلاث خطوات :

١ ــ يحدد المؤشر الذى ترتبط مبيعات الشركة بالتغيرات التى تطـرأ عليه • فاذا كنا بصدد تقدير مبيعات الطوب أو الأسمنت لاحدى الشركات التى تنتج مواد البناء • فيمكن أن نعتمد على حجم الأعمال فى قطاع المقاولات كمؤشر •

٢ ـ نقوم بدراسة أرقام مبيعات الشركة خلال فترة سابقة ولتكن الخمسة عشر عاما الماضية وكذلك حجم الأعمال فى قطاع المقاولات عن نفس المدة للتأكد من وجود علاقة أو ارتباط بينهما عن طريق تصوير العلاقة بيانيا.

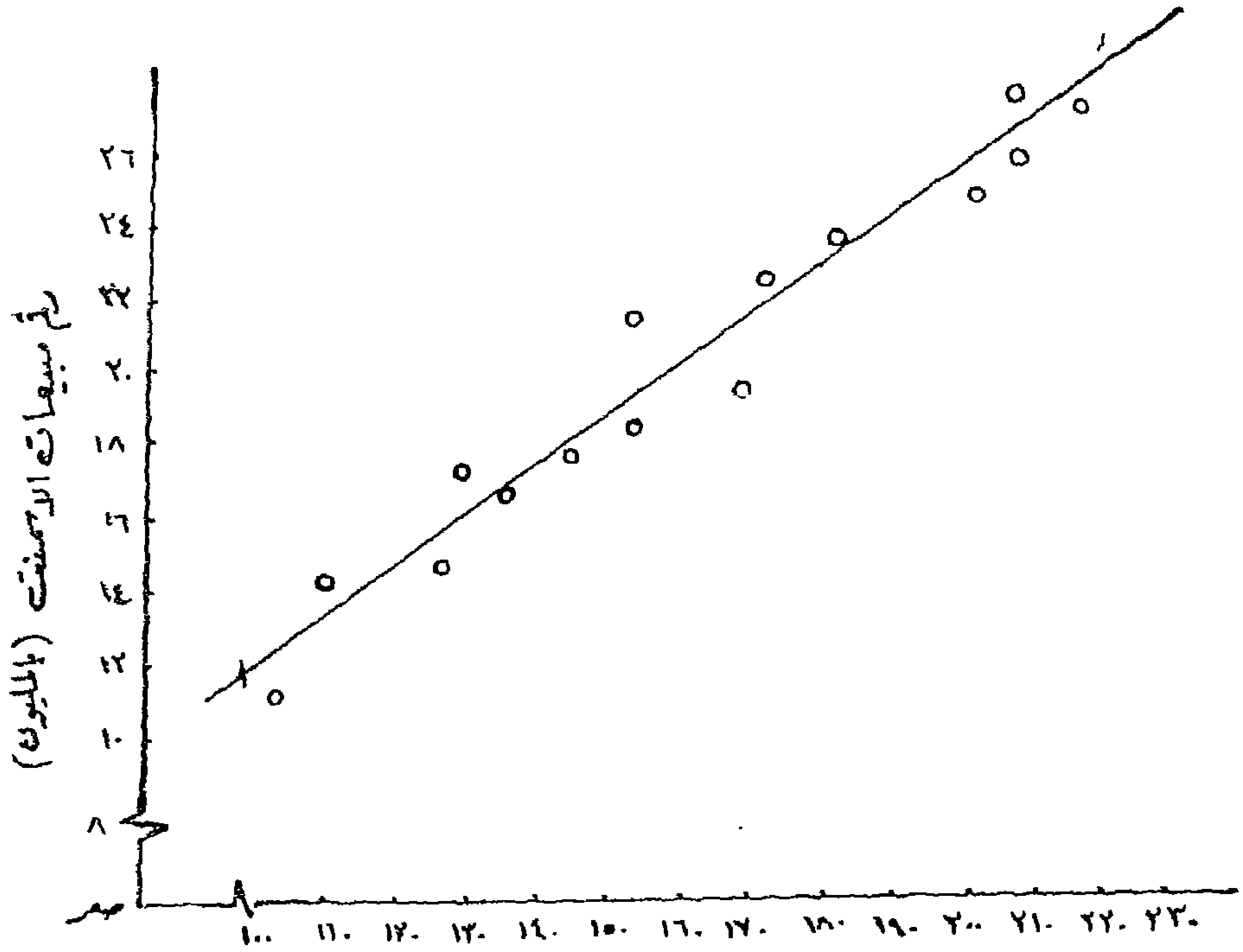
٣ ـ اذا تأكدنا من وجود هذا الارتباط ، فيمكن اذا عرف رقم الأعمال المتوقع فى قطاع المقولات خلال السنة المقبلة أن نتعرف على رقم المبيعات المتوقع من الأسمنت بنفس الأسلوب الذى اتبع فى تقدير التكاليف فى المثال السابق .

مثـــال :

ولتوضيح ذلك نفرض أن الشركة قد أدركت أن هناك علاقة بين رقم أعمال البناء ومبيعاتها وعلى ذلك جمعت البيانات الآتية عن الفترة ما بين ١٩٥٣ ـ ١٩٦٧ :

السنة	رقم مبيعات الأسمنت (بالمليون جنيه)	رقم أعمال البناء (بالمليون جنيه)
١٩٥٣	١٠,٠	١٠٠
١٩٥٤	١٣,١	١١٣
١٩٥٥	١٥,١	١٣٦
١٩٥٦	١٥,٨	١٤٤
١٩٥٧	١٣,٥	١٢٦
١٩٥٨	١٤,٧	١٢٩
١٩٥٩	١٦,٥	١٥٧
١٩٦٠	١٨,٠	١٦٠
١٩٦١	١٨,٥	١٧٤
١٩٦٢	٢١,٢	١٩١
١٩٦٣	٢٣,٠	٢١٤
١٩٦٤	٢٠,٠	١٨٠
١٩٦٥	٢٣,٣	٢١٥
١٩٦٦	٢٤,٦	٢٢٤
١٩٦٧	٢٤,٤	٢١٨

بتصوير هذه العلاقة بيانيا نحصل على الشكل التالى :



واضح من هذا الرسم أن هناك علاقة قوية بين رقم أعمال البناء ومبيعات الأسمنت وعلى ذلك اذا **عرف رقم أعمال البناء** لعام ١٩٦٨ فيمكن تقدير مبيعات الأسمنت لذلك العام بأن نسقط من الرقم الذى يمثل أعمال البناء لعام ١٩٦٨ عمود على هذا الخط ثم نقرأ النقطة المقابلة على الأحداث الذى يمثل أرقام مبيعات الأسمنت(١) .

---

(١) يعتبر استخدام الرسوم البيانية فى تحديد العلاقة بين ظاهرتين واستخراج قيمة المبيعات اذا عرفت قيمة الظاهرة الاخرى أبسط الاساليب التى يمكن اتباعها فى هذا المجال . غير أنه للحصول على تقدير ادق يمكن الاعتماد على الاستنتاج الرياضى . لمزيد من التفصيل فى هذا المجال . راجع كتابنا « تخطيط ومراقبة الانتاج » .

ويجب أن يكون واضحا للقارىء أننا نشترط للاستفادة من هــذا الأسلوب فى تقدير المبيعات شرطين :

(أ) أن تتوافر بيانات عن مبيعات الشركة وأحد المؤشرات الاقتصادية لعدة سنوات ماضية ٠

(ب) أن تكون قيمة هذا المؤشر عن الفترة التى تعــد عنهــا الخطة (أى الفترة المقبلة التى يعد عنها تقدير المبيعات) معروفة ٠

٣ ــ تقديرات المبيعات على أساس الاتجاه العام للمبيعات :

قد تعتمد الشركة على العلاقة التى تربط مبيعاتها بالزمن فى تقدير المبيعات المتوقعة عن فترة مقبلة ٠ اذ بتقدير التغيرات التى حدثت فى رقم المبيعات خلال عدة فترات سابقة يمكن تصوير هذه العلاقة بيانيا واستخراج الاتجاه العام للمبيعات خلال الماضى والاعتمادعليه فىتقدير المبيعات مستقبلا٠ ويقصد بالاتجاه العــام هنا معدل التغير فى المبيعات فى المتوسط خلال فترة معينة ٠ فاذا كانت الأرقام التى جمعناها تمثل المبيعات لعدة سنوات سابقة يقال أن معدل التغير فى المتوسط فى السنة يمثل الاتجاه العام للمبيعات ٠

ويحتاج استخدام هذا الأسلوب الى اتباع الخطوات الآتية :

(أ) الحصول على أرقام المبيعات عن عدة فترات سابقة (قد تكون سنوات أو شهور أو أسابيع حسب الفترة المطلوب اعداد خطة المبيعات خلالها) ٠ فاذا كان المطلوب هو اعداد الخطة لعــدة شهور مقبلة فيمكن تجميع أرقام المبيعات لعدة شهور سابقــة واذا كان التقدير يعد للسنة المقبلة فيجب أن تكون الأرقام التى جمعت للمبيعات الاجمالية لعدة سنوات سابقة ٠ وكلما كانعدد الفترات السابقة التى تجمع بيانات عن مبيعاتها كبيرا كلما كان العمل أكثر دقة.٠

(ب) تصوير التقديرات فى المبيعات من فترة الى أخرى على شــكل بيانى ، ثم تمهيد الخط الذى يبين هذه العلاقة باليد ٠

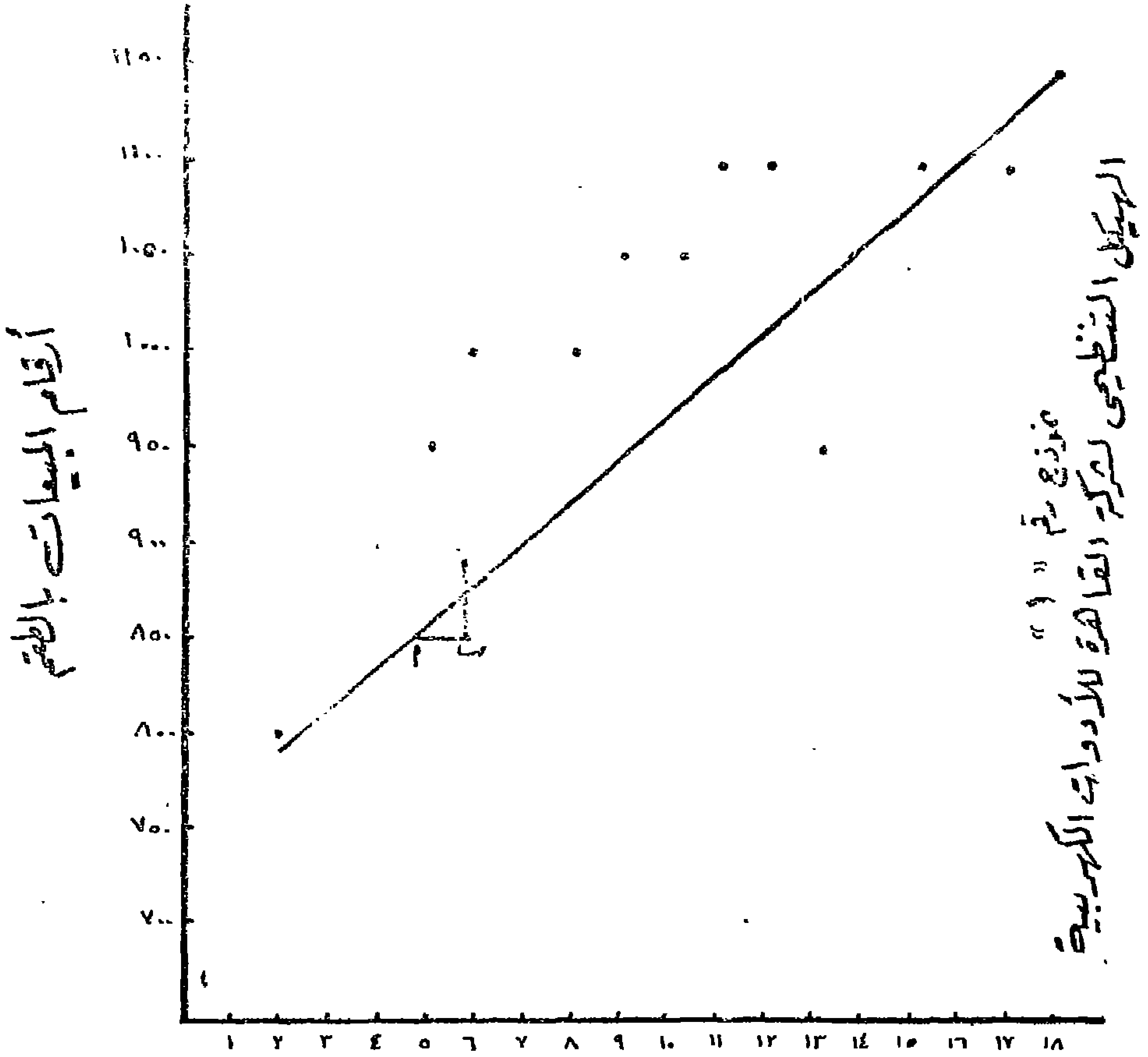
(جـ) تستخرج قيمة الاتجاه العام من هذا الخط لتمثل التغيرات التى طرأت على المبيعات فى وحدة الزمن وتمثل هى أيضا التغيرات المتوقعة فى المبيعات خلال الفترة المقبلة ٠

مثـــال :

يرغب مدير مبيعات الشركة العامة لمنتجات الخزف والصينى فى اعداد خطة المبيعات للثلاث شهور المقبلة (فبراير ــ مارس ــ أبريل ١٩٦٨) ٠ وقد قرر أن يعد تقديراته لكل صنف على حدة بسبب الاختلاف فى طبيعة السوق لكل منها ٠ وبدأ بأحد الأصناف الرئيسية وهو أطقم المائدة فجمع البيانات الآتية عن المبيعات لهذا الصنف خلال الثمانية عشر شهرا السابقة لشهر فبراير والمطلوب أن توضح له كيفية استخدام هذه البيانات فى اعداد هذه الخطة :

الشهر	المبيعات (بالطقم)
١ ـ أغسطس ١٩٦٦	٧٠٠
٢ ـ سبتمبر	٨٠٠
٣ ـ أكتوبر	٨٥٠
٤ ـ نوفمبر	٩٠٠
٥ ـ ديسمبر	٩٥٠
٦ ـ يناير ١٩٦٧	١٠٠٠
٧ ـ فبراير	١٠٠٠
٨ ـ مارس	١٠٥٠
٩ ـ أبريل	١١٠٠
١٠ ـ مايو	١١٥٠
١١ ـ يونيو	١١٥٠
١٢ ـ يوليو	١١٥٠
١٣ ـ أغسطس	٩٥٠
١٤ ـ سبتمبر	١١٠٠
١٥ ـ أكتوبر	١١٥٠
١٦ ـ نوفمبر	١١٥٠
١٧ ـ ديسمبر	١١٥٠
١٨ ـ يناير ١٩٦٨	١٢٠٠

من الجدول السابق يمكن تصوير العلاقة بين شهور البيع وكمية المبيعات لهذا الصنف على الوجه التالى :



شهور البيع الثمانية عشر الماضية
الاتجاه العام لمبيعات أطقم الصينى خلال ١٨ شهر
أغسطس ١٩٦٦ - يناير ١٩٦٨

ولتحديد الاتجاه العام أى معدل التغير فى المتوسط نختار أى نقطتين على خط الاتجاه العام ولتكن « أ ، آ » ثم نمد خط من « أ » موازى للأحداث الخاص بالشهر ونقسط عليه عمود من « آ » ليتقابلا فى «ب» فتكون التغيرات « ب آ » ممثلة للتغيرات التى حدثت خلال المدة من « أ » الى «ب» وبقسمة آ ب على أ ب نحصل على التغير فى المبيعات فى وحدة الزمن •

فاذا تبين لنا من الرسم أن أ ب تمثل شهر واحد (من الشهر ٥ الى ٦) و آ ب تمثل القيمة من (٨٥٠ ــ ٨٧٥) فان معنى ذلك أن معدل التغير فى المتوسط فى الشهر هو ٢٥ طقم ٠

وحيث ان مبيعات الشهر الماضى (يناير ١٩٦٨) كانت ١٢٠٠ طقم فان من المتوقع أن تصل مبيعات فبراير الى ١٢٢٥ طقم ٠

(ب) تقدير المبيعات للأصناف التى تنتج بمواصفات خاصة يحددها العميل مقدما :

قد يقتصر انتاج الشركة على أصناف يحدد العميل مواصفاتها والتى قد تختلف من عميل الى آخر ٠ فالشركات المنتجة للآلات لاتنتج الا بناء على طلب سابق من العميل يحدد فيه أصناف الآلات ومواصفاتها والعدد المطلوب من كل صنف ٠ كذلك المطابع لا تطبع الا الكتب أو المطبوعات التى يقدمها العملاء والتى يحدد فيها كل منهم المواصفات التى يطلبها (نوع الورق ــ نوع الحبر ــ طريقة الطباعة الخ) كذلك قد تنتج الشركة نوعين منالأصناف الأول يضم مجموعة تحدد الشركة مواصفاتها وتعرض دون أن يكون هناك طلب سابق عليها والأخرى تنتجها بناء على طلب العميل الذى يحدد مواصفاتها ٠ فمصانع الغزل والنسيج تنتج أصناف من الغزل أو الأقمشة وتعرضها فى السوق وبعض الأصناف الأخرى بناء على طلبيات ترد منالعملاء ويحددون فيها نوع الخيوط المستخدمة والألوان ٠

وعلى ذلك يحدد العملاء مقدما الأصناف التىيطلبون من الشركة انتاجها وكذلك الكميات المطلوبة من كل صنف ٠ وتركز جهود رجال البيع فى الحصول على عدد من الطلبات تكفى لتشغيل المصنع على مدار السنة واستغلال طاقته بالكامل ٠ وتمثل هذه الطلبات متى قبلت خطة البيع للفترة المطلوب تنفيذ الطلبيات خلالها ٠ وبهذا تتكون أرقام خطة المبيعات من الطلبيات التى وردت فى الشركة وتقرر تنفيذها خلال الفترة المطلوب اعداد الخطة عنها ٠

فبرنامج البيع للأسواق الخارجية خلال الثلاث شهور القادمة لشركة غزل يمكن أن يصور على الوجه التالى :

خطة البيع فى الأسواق الخــارجية عن الشهور
من مارس الى مايو ١٩٦٨

تاريخ التعاقد	اسم العميل	مواصفات الطلبية	تاريخ التوريد للعميل
١٩٦٧/١٢/٢٨	موسكوا كسبورت — بولندا	١٠٠٠ طن غزل نمرة ٦٠	٨ مارس
١٩٦٧/١٢/٢٩	النسيج العراقية	١٥٠٠ طن غزل نمرة ٧٠	١٥ مارس
١٩٦٧/١٢/٣٠	العربية للنسيج — سوريا	٢٠٠٠ طن غزل نمرة ٢٨	٢١ مارس
١٩٦٨/ ١/ ١	النجمة للنسيج — الجزائر	١٠٠٠ طن غزل نمرة ٤٥	٣٠ أبريل
١٩٦٨/ ١/ ٢	الدولية للنسيج — المانيا	٤٠٠٠ طن غزل نمرة ٩٨	١٥ أبريل
١٩٦٨/ ١/ ٦	الاهلية للصيد — الدانمارك	٨٠٠٠ طن غزل نمرة ١٢٠	٢٢ أبريل
١٩٦٨/ ١/١٨	موسكوا كسبورت — موسكو	١٢٠٠٠ طن غزل نمرة ١٤٠	٥ مايو
١٩٦٨/ ١/٣٠	ناسيونالى للنسيج — ايطاليا	١٤٠٠٠ طن غزل نمرة ١٦٠	٢٣ مايو
	اجمالى	٤٣٥٠٠	

واضح مما سبق أن هناك عاملين يتحكمان فى برنامج البيع بالنسبة للأصناف التى تنتج بمواصفات خاصة : أولهما ، عدد الطلبيات التىيستطيع مندوبو البيع الحصول عليها ، ثانيهما : امكانية تنفيذ هذه الطلبات من حيث المواصفات وبالسعر الذى يطلبه العميل وبالكمية المطلوبة وفى المواعيد التى يطلبهــا ٠

وعلى ذلك لايمكن وأن تدرج الطلبة فى برنامج البيع الا بعد مناقشتها مع الفنيين فى المصنع وفى قسم التكاليف ٠ فتناقش الطلبية مع الفنيين فى المصنع لتحديد امكانية تنفيذها بالمواصفات التى يطلبها العميل وكذلك الكمية المطلوبة فىالمواعيد التى حددها ٠ ثم يناقش السعر مع قسم التكاليف لتحديد مدى ملاءمته اذا قورن بالتكاليف المنتظر أنتتحملها الشركة فىسبيل تنفيذ الطلبية ٠

ثانيا ـ تقدير المبيعات للأصناف الجديدة :

بينا فى التقديم لهذه المرحلة من مراحل اعداد برنامج البيع أن تقدير الكميات المنتظر بيعها من الأصناف الجديدة يختلف فى أسلوبه عما هو متبع فى تقدير المبيعات للأصناف القديمة والتى سبق عرضها فى السوق • اذ لاتوجد معلومات لدىالمنشأة عنانطباعات المستهلكينعنها كما أنالتقديرات يجب أن تعد لفترة طويلة اذ لابد من التأكد من وجود طلب على هذه الأصناف لفترة طويلة وبالقدر الكافى لتبرير شراء آلات جديدة وبذل جهود لاخراجها • وتزداد أهميـــة التخطيط لفترات طويلة مستقبلة كلمـا زاد حجم الأموال اللازمة لانتاج هذه الأصناف • ولعل المثل الواضح الذى يؤكد هذه الحقيقة تلك المحاولة التى قامت بها شركة « فورد » لانتاج سيارة عام ١٩٥٨ فىحجم ومواصفات تستطيع أن تنافس بها السيارة « البويك » التى تنتجها جنرال موتور • وقد قررت فعلا تقديم هذه السيارة تحت اسم « أدسيل » وأنفقت على البحوث والتجارب التى سبقت التقديم مبلغ ١٧٥ مليون دولار ومع هذا لم تلق السيارة الجديدة أى اقبال من جانب المستهلكين ولذلك تقرر ايقاف إنتاجها بعد أعوام بسيطة من بدء الانتاج • وكان السبب الرئيسى وراء هذا الفشل عدم دقة الدراسات التى أعدت عن هذا الموديل الجديد من السيارات قبل تقديمه •

ويتبع فى تقديرات المبيعات للأصـــناف الجـديدة واحد أو أكثر من الأساليب الآتية :

١ ـ تقدير الطلب الـكلى على هذا الصنف ثم انتاج الشركات التى سبق وان بدأت انتاج هذا الصنف :

فاذا تصورنا أن احدى شركات انتاج الورق بصدد التفكير فى انتاج الـكراسات • فيمكنها أن تقدر مبيعاتها المتوقعة من هذا الصنف الجديد على أساس الدراسة التى تعدها لاستهلاك الكراسات خلال الخمس سنوات المقبلة (على أساس عدد الطلاب المتوقع فى جميع مراحل التعليم من واقع تقديرات وزارة التربية والتعليم فى متوسط استهلاك الطالب من الكراسات « مبيعات الـكراسات فى الجمهورية فى العام السابق على عدد الطلاب فى المراحل المختلفة ») فاذا كان الطلب المتوقع خلال الخمس سنوات المقبلة فى حدود

٦٠٠٠٠٠٠ كراس سنويا ، فى حين أن الانتاج الحالى للشركات التى تنتج الكراسات لايزيد عن ٤٠٠٠٠٠٠ كراس سنويا ؛ يمكن القول بأن الشركة تستطيع أن تنتج وتبيع فى حدود ٢٠٠٠٠٠٠ كراس سنويا ٠

ويصلح هذا الأسـلوب فقط فى الحالات التى يمكن تحـديد الطلب الاجمالى بدرجة عالية من الدقة ٠

٢ ـ تقدير المبيعات المتوقعة على أساس معدل الزيادة فى المبيعات للمنتجات المشابهة والتى سبق تقديمها :

قد تعتمد الشركة فى تقدير المبيعات للأصناف الجديدة على معدل النمو الذى تحقق فى مبيعات الأصناف القديمة التى تشبه فى ظروفها هذه السلع الجديدة ٠ فقد تلجأ الشركة المنتجة للأجهزة المنزلية الكهربائية الى تحليل أرقام المبيعات لهـذه الأجهزة خلال عدة سنوات مضت والتعرف على رقم المبيعات الذى تحقق فى السنة الأولى من تقديم كل من هذه الأجهزة لأول مرة الى السوق ثم معدل التغير فى المتوسط فى السنة ٠ ويمكن على ذلك أن تتوقع أن مبيعات الصنف الجديد من الأجهزة المنزلية ستتبع نفس النمط فى تغيرها من سنة الى أخرى ٠

غير أن هذا الأسلوب يصلح فقط لتقـدير المبيعات بالنسبة للسـلع المتشابهة فى ظروفها فاذا ما اختلفت هذه الظروف يتعذر تطبيق الاتجاه الذى سلكته مبيعات احدى الأصناف القديمة على الأصناف الجديدة التى تفـكر الشركة فى تقديمها ٠

٣ ـ سؤال عينة من المستهلكين عن استعدادهم لشراء الأصناف الجديدة :

ويتم التقدير هنا بسؤال عينة من الجمهور تختار على أساس أحصائى سليم عن رأيها بالنسبة للصنف الجديد الذى ترغب الشركة فى تقديمه ٠ ومن واقع النتائج التى ينتهى اليها بالنسبة للراغبين فى الحصول عليها من مفردات العينة يمكن تقدير المبيعات الاجمالية المتوقعة ٠ فاذا تبين من سؤال عينة عددها ١٠٠٠ من ربات البيوت من الذين تزيد دخولهم عن ٣٠٠ جنيه فى السنة أن نسبة عدد ربات البيوت فى العينة واللائى يرغبن فى أن يقدم

لهم صابون الغسيل فى شكل سائل تصل الى ٣٠٪ ٠ فان معنى ذلك أنه بمعرفة عدد الأسر التى يزيد دخلها عن ٣٠٠ جنيه فى السنة يمكن تطبيق النسبة عليها والتوصل الى تقدير عدد الأسر المنتظر أن تقبل على شراء هذا الصنف عند تقديمه ٠ واذا أمكن أيضا من سؤال ربات البيوت التعرف على كمية الاستهلاك المتوقعة فى السنة ، أمكن على أساس ذلك تقدير رقم المبيعات المتوقع خلال عدة سنوات مقبلة ٠

فاذا فرضنا أن الدراسة قد أشارت الى أن ٣٠٪ من الأسر الموجودة فى العينة ترغب فى الحصول على هذا الصنف ٠ وأن عدد الأسر التى يزيد دخلها عن ٣٠٠ جنيه فى السنة يصل الى مليون أسرة ٠ يكون عدد الأسر المنتظر أن تقدم على شراء هذا الصنف فى حدود ٣٠٠٠٠٠ أسرة ٠ واذا تبين من سؤال هذه الأسر أن متوسط استهلاكهم سيصل الى ٥ كيلو فى السنة فيمكن تقدير المبيعات المتوقعة فى حدود ١٥٠٠٠٠٠ كيلو (٣٠٠٠٠٠ × ٥) ٠

٤ ــ انتاج كمية محدودة من الصنف الجديد وطرحها على سبيل التجربة وتحديد درجة اقبال المستهلكين عليها :

قد تنتج الشركة الصنف الجديد بكميات محدودة وتعرضه لدى عدد من الموزعين فى عينة من المناطق ثم تسجل أرقام المبيعات ونسبته الى الكمية المعروضة ٠ فاذا تبين أن شركة تنتج البسكويت تستخدم مجموعة من الموزعين هم : محلات التجزئة الكبرى والمتوسطة والصغرى وأن معدل التوزيع فى اليوم من الصنف الجديد الذى طرحته على سبيل التجربة فى كل من هذه المحلات وصل الى ١٠٠ ، ٧٥ ، ٥٠ كيلو على التوالى ٠ فيمكن اذا عرف عدد الموزعين فى كل مجموعة والذين تتعامل معهم الشركة تقدير رقم المبيعات المتوقع من هذا الصنف ٠ فاذا كانت الشركة تتعامل مع ٢٠٠ من محلات التجزئة الكبرى و ٣٠٠ من محلات التجزئة المتوسطة و ٥٠٠ من محلات التجزئة الصغرى فان معنى ذلك أن رقم مبيعاتها سيصل الى :

١٠٠ × ٢٠٠ = ٢٠٠٠٠
٧٥ × ٣٠٠ = ٢٢٥٠٠
٥٠ × ٥٠٠ = ٢٥٠٠٠
ـــــــــ
٦٧٥٠٠ كيلو فى اليوم ٠

المبيعات السنوية على أساس ٣٠٠ يوم عمل (٦٥ يوم أجازات أسبوعية وسنوية) •

= ٦٧٥٠٠ × ٣٠٠ = ٢٠٢٥٠٠٠٠ كيلو

٣ ـ التحفظات الأساسية على التقديرات المدرجة فى خطة المبيعات :

وفى ختام هذه المناقشة حول أساليب اعداد خطة المبيعات يود الكاتب أن يبدى بعض التحفظات على الارقام التى ترد فى هذه الخطط :

(أ) ان التقديرات التى ترد فى هذه الخطة لا تتحقق فى كثير من الأحوال بدرجة ١٠٠ ٪ • ذلك لأن الطلب على صنف معين من السلع أو على انتاج شركة معينة بالذات من الشركات التى تنتج هذا الصنف يتأثر بمجموعة من العوامل التى تتغير باستمرار مثل ظروف المنافسة ، والسعر الذى تعرض به السلعة ورغبات المستهلك وتفضيله •

(ب) ان درجة التغير فى هذه العوامل تكون أكبر فى الأجل الطويل وعلى ذلك كلما كانت خطة البيع معدة لفترة صغيرة وكلما وضعت التقديرات لفترات محدودة كلما زادت درجة الدقة فى اعدادها وكلما زادت احتمالات تحققها كما هى •

(ج) ضمانا لدقة التقديرات ، الى جانب وضع الخطة لفترة قصيرة ، يتحتم مراجعة المبيعات الفعلية على التقديرية بصفة دورية ثم تتبع ظروف السوق وادخال التعديلات الضرورية على تقديرات الخطة اذا دعت الضرورة الى ذلك •

(د) ويساعد على الارتفاع بمستوى الدقة المطلوب فى التقديرات أن تكون سجلات المبيعات السابقة منظمة وتحتوى على كافة المعلومات التى يمكن الاستفادة بها فى اعداد التقديرات للمستقبل •

(هـ) وبالرغم من كل هذه التحفظات ، وبالرغم أيضا من التطور الذى طرأ على أساليب التحليل الا أن كل هذا لا يغنى عن استخدام المنطق والخبرة الشخصية للمسئولين فى جهاز البيع والعاملين فيه خاصة في مجال تقييم النتائج التى يشير اليها التحليل الرقابة على التقديرات :

الفصل الثالث

خطة إعداد الإنتاج

Production Planning

---

١ ـ المقصود بخطة الانتاج :

يقصد بخطة الانتاج أو برنامج الانتاج الجداول التى تحدد مجموعة الأصناف التى يتقرر انتاجها والكميات التى ستنتج من كل صنف خلال المدة التى تعد عنها الخطة ٠

فاذا كان المشروع بصدد اعداد خطة الانتاج عن الثلاث شهور الأولى من عام ١٩٦٨ فمن المطلوب أن تنتهى هذه الخطة الى أرقام محددة لاجمالى الانتاج من كل من الأصناف التى سيتقرر انتاجها خلال هذه المدة ثم توزيع هذه الأرقام على فترات أقل خلال هذه المدة ٠ فيحدد الى جانب الرقم الاجمالى أرقام الانتاج من كل صنف فى كل يوم أو كل أسبوع أو كل شهر وذلك على الوجه التالى :

شركة القاهرة للأدوات الكهربائية
خطة الانتاج عن الثلاث شهور
يناير – مارس ١٩٦٨

الصنف	الشهر			
	يناير	فبراير	مارس	اجمالى
لمبات ٢٠٠ شمعة	١٠٠٠٠	١٢٠٠٠	١٥٠٠٠	٣٧٠٠٠
لمبات ١٥٠ شمعة	٢٠٠٠٠	١٥٠٠٠	١٠٠٠٠	٤٥٠٠٠
لمبات ١٠٠ شمعة	٣٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠
لمبات ٥٠ شمعة	٧٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠
لمبات ٢٥ شمعة	٤٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٤٠٠٠٠
إجمالى	١٧٠٠٠٠	١٧٧٠٠٠	١٧٥٠٠٠	٥٢٢٠٠٠

ويختلف هذا الجدول عن الجدول الذى أعد بواسطة الادارة المسئولة عن اعداد خطة البيع فى أن هذا الأخير يمثل الأرقام التى ينتظر أن يطلبها عملاء الشركة بينما يمثل برنامج الانتاج الأرقام التى ينتظر أن تنتجها الشركة ٠

وقد تتفق الأرقام الموجودة فى هذين الجدولين الا أن من الممكن أن يختلفا اذا كان هناك مخزون من الشهور السابقة لاعداد الخطة ويمكن استخدامه فى اجابة طلبات العملاء ٠ ففى المثال السابق قد تكون التقديرات الموضوعة بواسطة جهاز البيع عن مبيعات يناير ١٩٠٠٠٠ لمبة ومع ذلك يدرج فى برنامج الانتاج ١٧٠٠٠٠ لمبة فقط اذا كان بالمخازن ٢٠٠٠٠ باقية من انتاج الشهور الماضية ويمكن استخدامها فى اجابة طلبات بعض العملاء ٠ كذلك قد يبدى السوق استعداده لشراء ٣٠٠٠٠٠ لمبة فى شهر يناير وبذلك يدرج هذا الرقم فى خطة المبيعات ومع ذلك يقتصر الانتاج على ١٧٠٠٠٠ لمبة اذا كانت الآلات الموجودة أو المواد التى يمكن الحصول عليها عاجزة عن انتاج رقم يزيد عن هذه الكمية حتى فى حالة تشغيل المصنع ٢٤ ساعة متوالية ٠

وعلى ذلك تمثل الأرقام الواردة فى برنامج البيع نقطة البداية فى الدراسة التى يعدها الفنيون فى الشركة والمسئولين عن اعداد برنامج الانتاج ، اذ يخبرهم هذا بالكميات التى يستطيع السوق استيعابها وعليهم أن يدرسوا امكانية انتاج هذه الكميات ٠

٢ ــ مراحل اعداد خطة الانتاج :

واضح من المناقشة السابقة أن المطلوب من الفنيين المسئولين عن عمليات التشغيل هو تحديد الكميات التى يمكن انتاجها ويستطيعون الالتزام بتحقيقها خلال المدة التى تعد عنها الخطة ٠ ويتم هذا التحديد على عدة مراحل هى :

أولا ــ تحديد كمية المخزون من كل صنف ومراجعته على أرقام المبيعات التقديرية :

ويبدأ الاعداد لخطة الانتاج بأن يطلب المسئول عن اعداد الخطة من المخازن موافاته بأرقام المخزون من كل صنف من الأصناف التى تنتجها الشركة فى اليوم الأول من الفترة التى تعد عنها الخطة ٠ فاذا تصورنا فى المثال السابق أن الخطة ستعد عن الثلاث شهور الأولى من عام ١٩٦٨ (يناير ــ فبراير ومارس) فيطلب من المخازن اعداد بيان برقم المخزون المتوقع من كل صنف من الأصناف التى تنتجها الشركة حتى ٣١ ديسمبر ١٩٦٧ ٠ وعادة ما يعطى فى الكشف الوارد من المخازن رقم المخزون حتى هذا التاريخ الى جانب رقم المخزون الذى يمثل الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به وعدم المساس به لمواجهة الطلبات العادية ٠ اذ تحتفظ الشركة عادة بكمية من كل صنف تبقى فى المخازن ولا تستخدم الا لمواجهة ظروف طارئة مثل تعطيل الانتاج لأسباب مفاجئة لم تكن متوقعة ٠

فاذا تصورنا فى المثال السابق أن المخازن أرسلت الكشف التالى الى المسئول عن اعداد خطة الانتاج :

بيان بالمخزون حتى ١٩٦٧/١٢/٣١

الصنف	إجمالى المخزون	الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به
لمبات ٢٠٠ شمعة	٢٠٠٠	١٠٠٠
لمبات ١٥٠ شمعة	٥٠٠٠	٢٠٠٠
لمبات ١٠٠ شمعة	١٠٠٠٠	٣٠٠٠
لمبات ٥٠ شمعة	١٥٠٠٠	٥٠٠٠
لمبات ٢٥ شمعة	١٠٠٠٠	٥٠٠٠

من هذا الجدول يتبين أن بالمخازن كميات تفوق الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به لمواجهة الطوارىء وتقدر على الوجه الآتى (١) :

لمبات ٢٠٠ شمعة	١٠٠٠
لمبات ١٥٠ شمعة	٣٠٠٠
لمبات ١٠٠ شمعة	٧٠٠٠
لمبات ٥٠ شمعة	١٠٠٠٠
لمبات ٢٥ شمعة	٥٠٠٠

فاذا كانت التقديرات التى وردت فى خطة البيع عن نفس المدة وسلمت الى المسئول عن اعداد خطة الانتاج على الوجه التالى :

خطة البيع عن الثلاث شهور الأولى من السنة
يناير ـ مارس ١٩٦٨

لمبات ٢٠٠ شمعة	١١٠٠٠
لمبات ١٥٠ شمعة	٢٣٠٠٠
لمبات ١٠٠ شمعة	٣٧٠٠٠
لمبات ٥٠ شمعة	٨٠٠٠٠
لمبات ٢٥ شمعة	٤٥٠٠٠

---

(١) استخرجت هذه الأرقام بطرح العمود الثانى من الاول .

تكون الأرقام الواجب انتاجها لتنفيذ خطةالبيع عنشهر يناير هيحاصل طرح الأرقام الواردة في بيان المخازن من الأرقام المدرجة في خطة البيع أي :

لمبات ٢٠٠ شمعة	١٠٠٠٠	
لمبات ١٥٠ شمعة	٢٠٠٠٠	
لمبات ١٠٠ شمعة	٣٠٠٠٠	(وهى نفس الأرقام
لمبات ٥٠ شمعة	٧٠٠٠٠	الموجود على صفحة١٤٤)
لمبات ٢٥ شمعة	٤٠٠٠٠	

وعلى القارىء أن يلاحظ أن عملية مراجعة أرقام المخزون لا تتم مرة واحدة عند اعداد خطة الانتاج بل تعاد على فترات منتظمة ٠ اذ من الجائز أن يحدث تغير في ظروف السوق خلال يناير ويؤدى الى بيع كميات أقل منتلك التى سبق تقديرها ، وعلى ذلكيرتفعرقم المخزونفي نهاية يناير مما يستتبع حتما تعديل رقم الانتاج فيشهر فبراير حتى لايتراكم قدر أكبر منالمخزون٠

ثانيا ـ تحديد الكميات المطلوبة من مستلزمات الانتاج لتنفيذ الكميات المطلوب انتاجها :

بمجرد أن تراجع أرقام البيع المتوقعة وأرقام المخزون تتحدد الأرقامالتى تمثل الكميات **المطلوب** انتاجها ٠ الا أن هـذه الأرقام لا تمثـل بالضرورة الكميات التى ستنتج اذ أن الأمر يتوقف على امكانية انتاج هذه الكميات ، بعبارة أخرى على قدرة الشركة على انتاج هذه الكميات ٠ وتتوقف هذه المقدرة على عاملين : الكميات المطلوبة من مستلزمات الانتاج (سـاعات التشغيل على الآلات وساعات العمل للعمال وكميات المواد) ومقـدرة الشركة على توفير هذه الكميات ٠

وعلى ذلك فان الخطوة التالية في الدراسة اللازمة لاعداد خطة الانتاج تتمثل في تحديد الكميات المطلوبة من مستلزمات الانتاج التى تشترك مباشرة في تنفيذ الأرقام المطلوب انتاجها أو التى ترتبط بالانتاج بطريق غير مباشر ٠

وتبدأ هذه الدراسة بتحديد الأجزاء التى تتكون منها السلعة اذ أن أنواع الآلات والمواد والمهارات العمالية والكميـات المطلوبة من كل منها قد تختلف من جزء الى آخر ٠ ففي مصنع اللمبات السابق الاشارة اليه تتكون

اللمبة من أربعة أجزاء رئيسية هى الغلاف الزجاجى والفوهة النحاسية وقطعة الزجاج الداخلية التى يثبت فيها السلك والسلك الداخلى · ويحتاج انتاج كل جزء الى نوع خاص من الآلات والمواد · وقد يشترى المصنع بعض هذه الأجزاء جاهزة فيشترى الزجاج والفوهة النحاسية وقطعة الزجاج الداخلية مثلا من مصانع أخرى تكلف بانتاجها وفقا لمواصفات يحددها ويقتصر دوره على تشغيل السلك الداخلى وتركيبه ثم تجميع أجزاء اللمبة ·

فاذا تصورنا أن المصنع سيشترى مثلا هـذه الأجزاء الثلاث يكون المطلوب هو تشغيل السلك الداخلى ثم عملية التجميع ، وعلى المسئول عن خطة الانتاج تقدير مستلزمات الانتاج لكل من هاتين المرحلتين ·

ولتحديد هذه الكميات يبدأ الفنيون فى تقدير أنواع مستلزمات الانتاج التى تدخل مباشرة فى انتاج السلك المطلوب تركيبه فى اللمبة الواحدة ثم الكميات المطلوبة من كل نوع · فاذا كانت الشركة قد أنتجت هذا الصنف من قبل فلا بد وأن يكون لديها مثل هـذه البيانات فى سجلاتها ؛ اذ عادة ما تدون هذه على فورمة خاصة مع أول تجربة للانتاج · وتسمى هذه الفورمة « كشف تحليل مستلزمات الانتاج » ويمكن أن يتخذ شكلا مبسطا كالآتى :

شركة القاهرة للأدوات الكهربائية
نموذج تحليل مستلزمات الانتاج
سـلك اللمبة

أنواع مستلزمات الانتاج	الكميات المطلوبة للمبة الواحدة
الآلات	
منشار آلى	٤ دقيقة
سنفرة يدوية	٣ دقيقة
المخرطة الآلية	٢٠ دقيقة
سنفرة آلية	٦ دقيقة
أدوات مساعدة	
منشار يدوى	٢ دقيقة
مخرطة يدوية	١٠ دقيقة

المـــواد

سلك مغنيسيوم سمك ½ مليمتر	١٠ سنتيمتر

عمال على الآلات والأدوات

عامل على المنشار	٦ دقيقة
عامل على المخرطة	٣٠ دقيقة
عامل على آلات وأدوات السنفرة	٩ دقيقة

من هذا الكشف يمكن تحديد مستلزمات الانتاج اللازمة لانتاج الكمية المطلوبة بضرب الارقام الواردة فى هذا الكشف فى عدد الوحدات المطلوب انتاجها . فاذا كان المطلوب انتاجه فى شهر يناير من اللمبات ٢٠٠ شمعة (أنظر صفحة ١٤٧) هو ١٠٠٠٠ لمبة تكون المستلزمات المطلوبة فى حدود الآتى :

بيان بمستلزمات الانتاج المطلوبة لانتاج الكميات المطلوبة من اللمبة ٢٠٠ وات خلال يناير

أنواع مستلزمات الانتاج الكميات المطلوبة لانتاج الصنف الأول لمبة ٢٠٠ وات

الآلات

منشار آلى	٦٦٦ر٦٦ ساعة
المخرطة الآلية	٣٣٣٣ر٣٣ ساعة
السنفرة الآلية	١٠٠٠ ساعة

الأدوات المساعدة

منشار يدوى	٣٣٣ر٣٣ ساعة
مخرطة يدوية	١٦٦٦ر٦٦ ساعة
سنفرة يدوية	٥٠ ساعة

المـــواد

سلك مغنسيوم سمك ½ مليمتر	١٠٠٠ متر

عمال على الآلات والأدوات

عامل على المنشار	١٠٠٠ ساعة
عامل على المخرطة	٥٠٠٠ ساعة
عامل على آلات وأدوات السنفرة	١٥٠٠ ساعة

والى جانب مستلزمات الانتاج المباشرة من الآلات والمواد والعمال يحتاج الأمر لتشغيل هذه الآلات وتجهيز هذه المواد وتأدية العمال لعملهم بكفاءة الى مجموعة من الخدمات يجب أن تؤدى لهم : فالآلات تحتاج الى صيانة والمواد يلزم نقلها من المخازن الى المصنع ثم داخل المصنع أثناء التشغيل والعمـال لابد من تسجيل انتاجهم وتنظيف مكان العمـل لهم كما أن هؤلاء جميعاً يحتاجون الى اشراف دقيق . وقد تؤدى بعض هذه الخدمات آليـا كالنقل . والبعض الأخر كالصيانة يحتاج الى آلات وأدوات ومواد (زيوت تشحيم وقطع غيار) ، وعمال . وعلى ذلك يحتاج الأمر الى تقدير مستلزمات الانتاج غير المباشر واللازمة لتنفيذ رقم الانتاج المطلوب .

ومن الناحية العملية يتعذر تقدير مستلزمات الانتاج لكل وحدة من الانتاج (اللمبة مثلا) اذ من المتعذر تقدير المدة المطلوبة من الألات المستخدمة فى الصيانة أو عمال الصيانة أو زيوت التشحيم اللازمة لضمان تشغيل الآلة للوحدة الواحدة من الناتج (اللمبة مثلا) . ولذلك جرت العادة على دراسة البيانات الموجودة عن مستلزمات الانتاج الغير مباشرة خلال عدة سنوات ماضية للوصول الى نسبة مئوية لساعات العمل على الآلات التى لا تشترك مباشرة فى عمليات الانتاج وكذلك ساعات العمل للعمال ثم نسبة هذه الى ساعات العمل للألات والعمال والمواد التى تشترك مباشرة فى عمليات الانتاج . والوصول الى نسبة تطبق فى أى خطة انتاج تعد فى المشروع .

وبالنسبة لبعض الخدمات الأخرى كالنقل والأعمال الكتابية يتم التقدير عادة على أساس حاجة المصنع ككل من الخبرة السابقة . فيقال مثلا أن المصنع بحاجة الى ٤ سيارات نقل تعمل بانتظام على مدار السنة و ٤ سائقين، ٩٠٠ صفيحة بنزين و ١٠ موظفين كتابيين حتى يضمن تنفيذ خطة الانتاج دون تعطيل .

ثالثا ـ تحديد مواعيد الحاجة الى هذه المستلزمات ودراسـة امكانية تدبيرها فى حالة عدم وجودها كلها أو بعضها لدى المصنع :

بمجرد أن تتحدد مستلزمات الانتاج لـكل صنف تبدأ عملية تجميع الكميات التى قدرت من هذه المستلزمات للأصناف جميعا وتحديد مواعيـد

الحاجة اليها فاذا كنا بصدد تقدير مستلزمات الانتاج لجميع أشكال اللمبات المطلوب انتاجها فى شهر يناير فان معنىذلك أنتقدر المستلزمات المباشرةلكل صنف من الأصناف ٠ فاذا تبين أن كمية المواد المطلوبة لكل صنف من اللمبات قد قدرت على الوجه الآتي ٠

الصنف	سلك (بالمتر)
لمبة ٢٠٠ شمعة	١٠٠٠
لمبة ١٥٠ شمعة	٢٠٠٠
لمبة ١٠٠ شمعة	٣٠٠٠
لمبة ٧٥ شمعة	٧٠٠٠
لمبة ٥٠ شمعة	٤٠٠٠
المجموع	١٧٠٠٠

معنى هذا أنه يجب أن يكون موجودا بالمخازن فى خلال شهر يناير ١٧٠٠٠ متر من السلك المغنسيوم المستخدم فى انتاج هذه اللمبات ٠

كذلك الحال بالنسبة للقطع التى سيتم شراءها جاهزة ٠ فاذا كانت الكميات المطلوب انتاجها من الأصناف المختلفة خلال يناير هى : ١٠٠٠٠ لمبة ٢٠٠ شمعة ، ٢٠٠٠٠ لمبة ١٥٠ شمعة ، ٣٠٠٠٠ لمبة ١٠٠ شمعة ، ٧٠٠٠٠ لمبة ٧٥ شمعة و ٤٠٠٠٠ لمبة٢٥ شمعةفان معنى ذلكأنه يتحتم تدبير ١٧٠٠٠٠ قطعة زجاج من أحجام مختلفة حتىيتوافر الضمان الكافىلاستخدام السلك الذى أعد لانتاج الرقم المطلوب ٠

رابعا ـ مقارنة الكميات المطلوبة من ساعات العمل على الآلات وساعات العمل للعمال بالكميات الموجودة لدى المصنع :

افترضنا حتى الآن الكميات المطلوبة من مستلزمات الانتاج يمكن توفيرها وبنفس القدر المطلوب خلال المدة التى تعد عنها الخطة ٠ الا أن العكس قد يحدث تماما فقد تختلف الكميات المطلوبة عن الكميات التى يمكن تدبيرها بالزيادة أو النقص ٠ وقد تختلف الكميات المطلوبة من شهر الىآخر٠

ففى المثال السابق تبين أن عدد ساعات العمل المطلوبة على المنشار الآلى تصل الى ٦٦ر٦٦٦ ساعة خلال شهر يناير ٠ فاذا كان لدى المصنع آلتين من

هذا النوع وكان المصنع يعمل وردية واحدة فى اليوم بمعدل ٨ ساعات لكل وردية • معنى ذلك أن عدد ساعات العمل على هذا النوع من الآلات والممكن تدبيرها لا تزيد عن ٤٨٠ ساعة فى الشهر أى تقل عن عدد الساعات المطلوبة بمقدار ١٨٦ر٦ ساعة • فكيف يمكن معالجة هذا ؟

أحد الأساليب التى تتبع عادة هو دراسة عدد ساعات العمل المطلوبة على كل نوع من الآلات طوال المدة التى تعد عنها الخطة • فاذا تبين من التقديرات التى أعدت لساعات العمل المطلوبة على المنشار الآلى أنها على الوجه الآتى :

الشهور	الآلة	عدد ساعات العمل المطلوبة
يناير	منشار آلى	٦٦٦ر٦٦
فبراير	منشار آلى	٤٨٠ر٠٠
مارس	منشار آلى	٢٧٥ر٠٠
	اجمالى	١٤٢١ر٦٦

واضح من هذا البيان أن الانتاج خلال الثلاث شهور سيحتاج الى عدد من ساعات العمل على المنشار الآلى تصل الى ١٤٢١ر٦٦ • وبما أن المصنع لديه آلتين سيعملان لمدة ثلاث شهور (٩٠ يوم) وفى كل يوم ٨ ساعات فان معنى ذلك أن الطاقة الموجودة لدى المصنع من هذا النوع من الآلات تستطيع أن تعطى خلال الثلاث شهور مجتمعة عدد من الساعات تصل الى ١٤٤٠ (٩٠ يوم × ١٦ ساعة ، آلتين كل منها ٨ ساعات يومية) وهو يزيد عن ما يحتاجه المصنع •

لذلك فان الحل الذى قد يفكر فيه واضع الخطة أن ينتج خلال شهر يناير كميات أقل من الكميات المطلوبة وفى حدود القدر الذى يستطيع تشغيله على الآلات الموجودة على أن يعوض ذلك فى شهر مارس وهو الشهر الذى تكون فيه كمية الانتاج المطلوبة أقل من القدر الذى يضمن تشغيل هذا النوع من الآلات بالكامل •

الا أن الأخذ بهذا الحل يرتبط بمقدرة الشركة على اقناع العملاء بقبول تسليم البضاعة متأخرة حوالى شهرين عن الموعد الذى اعتادوا أو ارتبطوا به مع الشركة ٠

وقد يحدث العكس اذ قد يتبين من دراسة التقديرات التى أعدت عن ساعات العمل اللازمة على المنشار الآلى أن العدد المطلوب خلال مدة الخطة يقل فى الشهور الأولى ٠ فاذا فرضنا أن التقديرات انتهت الى الأرقام الآتية :

الشهور	نوع الآلة	عدد الساعات
يناير	منشار آلى	٢٧٥
فبراير	منشار آلى	١٨٠
مارس	منشار آلى	٦٦٦ر٦٦
		١٤٢١ر٦٦

فى مثل هذه الحالة يمكن للشركة أن تنتج كميات أكبر من الكميات المطلوبة خلال شهر يناير فتزيد الكمية المنتجة فى هذا بمقدار يعادل الزيادة عن القدر الذى يفوق طاقة هذا النوع من الآلات فى شهر مارس ٠ فاذا كان المطلوب انتاجه فى شهر مارس يحتـاج الى تشغيل قدره ٦٦٦ر٦٦ ساعة فى حين أن أقصى عدد من الساعات يمكن توفيره هو ٤٨٠ ساعة ٠ تكون الزيادة عن الطاقة فى حدود ١٨٦ر٦٦ وهذه يمكن تشغيلها فى يناير وبذلك يرتفع معدل الانتاج فى شهر يناير الى القدر الذى يحقق ساعات تشغيل قدرها ٤٦١ر٦ (١٨٦ر٦ + ٢٧٥) ٠

واذا تعذر تحقيق التوازن بين الطاقة المطلوبة لتنفيذ الأرقام التى يطلبها السوق من منتجات الشركة والطاقة الموجودة لديها فقد تفكر الشركة فى محاولة التأثير على السوق حتى تحقق رقم مبيعات متساوى على مدار شهور الخطة اذ أن المشكلة يمكن أن تحل لو زاد الطلب على منتجات الشركة خلال يناير حتى ولو انخفض فى شهر مارس ٠ وتلجأ الشركة عادة للتأثير على السوق عن طريق تعديل أسعارها أو زيادة الجهود التى تبذل لاقناع عدد أكبر من المستهلكين بشراء السلعة (عن طريق الاعلان والزيارات المستمرة لمندوبى البيع) ٠ فتلجأ الشركة الى تخفيض الأسعار فى الشهور التى يقل فيها الاقبال على شراء منتجاتها وترفعه تدريجيا كلما اشتد اقبال عملاءها ٠

غير أن هـذا الحـل لا يحقق أفضـــل النتائج للشركة فالنقص فى الايرادات التى تحصل عليها نتيجة تخفيض الأسـعار والمبالغ التى تنفقها نتيجة زيادة جهود البيع قد يفوق الفوائد التى تحصل عليها من اســتغلال الطاقة بالكامل ٠

فاذا ما فشلت الأساليب السابقة قد تفكر الشركة فى حل آخر وهو انتاج صنف جديد أو سلعة جديدة خلال الشهور التى يقل فيها رقم المبيعات المتوقع عن القدر اللازم لاستغلال الطاقة ٠ ففى المثـال السابق قد تفكر الشركة فى انتاج صنف آخر من اللمبات يمكن أن يكون عليه طلب من السوق وبالقدر الذى يسمح بتشغيل المصنع فى شهر يناير بنفس معدل التشغيل فى فبراير ومارس ٠

وقد تلجأ الشركة الى تطبيق واحد أو أكثر من الحلول السابقة فقد تفكر فى انتاج صنف جديد وفى نفس الوقت تبذل جهود أكبر لزيادة المبيعات فى الشهور التى ينخفض فيها الطلب ٠

فاذا ما فشلت هذه الحلول جميعا لايصبح أمام الشركة أى اختيار سوى تشغيل الآلات الحالية ساعات اضافية فى الشهور التى يزيد فيها الطلب وتخفيض ساعات التشغيل فى الشهور التى يقل فيها الطلب أو شراء آلات اضافية مع مايترتب على هذا الحل من زيادة فى التكاليف ٠

الفصل الرابع

إعداد خطه العمالة

Manpower Planning

١ ـ المقصود بخطة العمالة فى المشروع

٢ ـ المقومات الأساسية لاعداد خطة دقيقة للعمالة •

٣ ـ أهمية وجود خطة للعمالة فى المشروع

٤ ـ مراحل اعداد خطة العمالة

٥ ـ مشاكل اعداد خطة العمالة

تعتبر عملية تخطيط القوى العاملة جزءا أساسيا من عملية التخطيط الشامل للموارد المتاحة للمشروع وللمجتمع والتى تهدف الى توفير احتياجات مشروعات الخطة من التخصصات المتعددة وبالقدر الكافى وفى المواعيد المحددة • الا أن التخطيط للموارد البشرية يعتبر أصعب أعمال التخطيط لتميزه بمواصفات خاصة ولارتباطه بمجموعة من المتغيرات التى تتحكم فيها مجموعات أخرى متعددة من العوامل •

وسوف نبدأ ببيان ما هو المقصود بعملية تخطيط القوى العاملة فنحن نسمع مناقشات متعددة حول موضوع تخطيط القوى العاملة وعن المفاهيم الأساسية والأبعاد المختلفة لعملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع • ومن هذا المفهوم تظهر الطبيعة الخاصة لعملية تخطيط العمالة والتى تفرض مجموعة من المقومات الخاصة لابد من توافرها لضمان سلامة الخطة •

وسيظهر من مناقشة هذه المقومات أنها ليست بالهينة ، الا أن توفيرها أمر ضرورى نظرا لأهمية عملية تخطيط العمالة وهذا ينقلنا للنقطة التالية فى موضوعنا •

فاذا أدركنا الأبعاد الأساسية لعملية التخطيط فى ظل مفهوم معين ثم الدور الذى يمكن أن تلعبه عملية التخطيط فى مجالات متعددة فان هذا ينقلنا الى النقطة التالية وهى المدخل الأساسى لعملية التخطيط وهى كيف يمكن أن تتم عملية تخطيط القوى العاملة ، على مستوى المشروع وكذلك تكنولوجية التطبيق والأسلوب الذى يتبع فى اعداد عملية التخطيط •

وفى مجال اعداد خطة العمالة تواجهنا مجموعة من المشاكل وهذا بدوره ينقلنا الى النقطة التالية والخاصة بالمشاكل الأساسية التى تواجهنا عند اعداد الخطة الكاملة للعمالة على مستوى المشروع ٠

بهذا الشكل يمكن أن يكون الموضوع متكاملا اذ أن الأسلوب العلمى لمعالجة موضوع ما يفرض علينا فى البداية أن نحدد أبعاده الأساسية وماذا نقصد منه ، ثم بعد ذلك تحديد مفهومه ، حتى نحدد ما اذا كناسنقوم به أم لا فاذا ما اقتنعنا بجدوى هذا العمل فكيف نقوم بعمله ومراحله المختلفة وقد تواجهنا مجموعة من المشاكل ونحن ننفذ هذا العمل فلابد من أن ندرك كل هذه المشاكل قبل البدء فى أى مرحلة من المراحل فاذا ما تحددت أبعاد هذه المشاكل ننتقل الى النقطة التالية وهى كيفية معالجة هذه المشاكل ٠

١ ـ المقصود بتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع :

تخطيط القوى العاملة لا يختلف فى مفهومه عن تخطيط أى نشاط آخر أو أى مورد آخر فهو لايختلف عن تخطيط الانتاج ، أو تخطيط عملية البيع مثلا ، فعملية تخطيط القوى العاملة هى عبارة **عن اعداد برنامج لاحتياجات المشروع من العمالة موزعة حسب التخصصات المختلفة وموزعة أيضا توزيعا زمنيا ٠ بعبارة أخرى عملية التخطيط للقوى العاملة هى عملية اعداد برنامج مدروس لاحتياجات المشروع من العمال لها ثلاث أبعاد أساسية وترتكز على دراسة التركيب الحالى مع تقييم لظروف المشروع فى المستقبل ٠**

وعلى ذلك فالمطلوب من المسئول عن اعداد خطة العمالة أن يحدد للادارة فى جدول أنواع المهارات المطلوبة لتنفيذ خطة البيع والانتاج والخطة المالية والعدد المطلوب من كل منها خلال فترة محددة وذلك على الوجه الآتى :

شركة النصر للغزل والنسيج
خطة العمالة عن الثلاث شهور الأولى من العام
يناير – مارس ١٩٦٨

النـوع	العدد يناير	فبراير	مارس
مكتب رئيس مجلس الادارة			
سكرتيره	١	١	١
المصـــنع			
مدير المصنع	١	١	١
مراقب أقسام الغزل	١	١	١
رئيس قسم غزل «١»	١	١	١
رئيس قسم غزل «٢»	١	١	١
مراقب عام النسيج	١	١	١
رئيس قسم النسيج «١»	١	١	١
رئيس قسم نسيج «٢»	١	١	١
رئيس قسم الصباغة	١	١	١
ملاحظ عمال غزل	٢٠	٢٠	٢٠
ملاحظ عمال نسيج	٢٠	٢٠	٢٠
كاتب انتاج	٤	٤	٤
عمال غزل	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠
عمال نسيج	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠
عمال نقل	٨	٨	٨
الصـــيانة			
رئيس قسم الصيانة	١	١	١
ميكانيكى أنوال	٣	٣	٣
مساعد ميكانيكى	٣	٣	٣
نجـــار	٢	٢	٢
سمكرى	١	١	١

النوع	العدد يناير	فبراير	مارس
التصميمات			
رئيس قسم	١	١	١
رسام	١	١	١
المعمل			
رئيس معمل	١	١	١
كيماوى	٣	٣	٣
مساعد معمل	٢	٢	٢
المخازن			
أمين مخزن الخامات	١	١	١
عمال	٢	٢	٢
أمين مخزن بضائع	١	١	١
كاتب مخزن	١	١	١
عمال	٤	٤	٤
المبيعات			
مدير مبيعات	١	١	١
رئيس قسم المبيعات المحلية	١	١	١
رئيس قسم التصدير	١	١	١
أخصائى دراسة أسواق	١	١	١
مندوب بيع	١٢	١٢	١٢
كاتب مبيعات	٤	٤	٤
محصل	٣	٣	٣
المشتريات			
رئيس قسم المشتريات	١	١	١
فراز قطن	٤	٤	٤
أخصائى عقود	١	١	١
كاتب مشتريات	١	١	١

النــوع	العدد يناير	فبراير	مارس
الشئون الادارية والأفراد			
مدير شئون ادارية	١	١	١
رئيس السكرتارية والمخطوطات	١	١	١
كاتب محفوظات	٤	٤	٤
رئيس شئون أفراد	١	١	١
معاون مبنى	١	١	١
كاتب شئون أفراد	٣	٣	٣
ملاحظ بوابة	١	١	١
عمال نظافة	٢٠	٢٠	٢٠
الجراج والنقل			
رئيس جراج	١	١	١
سائقــون	٥	٥	٥
الشئون المـالية			
مدير شئون مالية	١	١	١
رئيس قسم التكاليف	١	١	١
رئيس حسابات	١	١	١
محاســب	٥	٥	٥
كاتب حسابات	١٠	١٠	١٠
المجموع	٩٧٤	٩٧٤	٩٧٤

ويلاحظ من الجدول السابق أن عدد العاملين المتوقع أن يكون بالشركة واحد فى كل من شهور الخطة · الا أن هذا قد لايحدث دائما فمن الممكن اذا كان من المتوقع أن يزداد حجم النشاط ابتداء من مارس مثلا أو اذا كانت الشركة بصدد تدعيم وتطوير العمل فى احدى الادارات أن تضاف بعض أنواع الوظائف وبعض العاملين ابتداء من ذلك الشهر ·

٢ ـ المقومات الأساسية لاعداد خطة دقيقة للقوى العاملة :

يحتاج اعداد خطة العمالة الى وجود مجموعة من الحقائق عن الماضى والمستقبل على أن تقدم هذه الحقائق الى المسئول عن اعداد الخطة فى الوقت المناسب ، ثم تقيم على ضوء الفهم الكامل لكافة الظروف التى يمكن أن تؤثر على تركيب القوى العاملة فى المشروع ، على أن يتم ذلك بالتعاون بين الادارات المختلفة · وسنتعرض لكل من هذه المقومات بشىء من التفصيل :

(أ) ضرورة تنظيم السجلات التى تضم بيانات عن العمالة وتطويرها باستمرار :

يتطلب الأمر لاعداد خطة العمالة أن تدرس فى البداية البيانات الموجودة عن العمالة فى الشهور أو السنوات السابقة لاعداد الخطة · ومن المهم أن تتوافر هذه البيانات بالقدر من التفصيل الذى يضمن دقة الأرقام التىستدرج فى الخطة اذ من الضرورى أن تتضمن هذه البيانات حصرا كاملا للعاملين ومهاراتهم موزعين حسب الأقسام وحسب التخصصات ، ثم حقائق عن كل العاملين من حيث المؤهل الدراسى ومدة الخبرة فى الشركة وخارجها وتاريخ بدء العمل فى الشركة والتاريخ المتوقع لاحالته على المعاش وكذلك برامج التدريب التى حصل عليها والوظائف الأخرى التى شغلها منذ بداية عمله مع الشركة · ويمكن أن تدرج هـذه البيـانات على كرت يحتفظ به فى ادارة أو قسم شئون الأفراد ويتخذ الشكل الآتى :

سجل إحصائى عن العامل

الاسم ———— القسم الذى يعمل به ————

مسلسل	المرتب	تاريخ الميلاد	الجنس	متزوج أم أعزب	الوظيفة الحالية	تاريخ شغلها	الوظائف السابقة	تواريخ شغلها	تاريخ الالتحاق بالشركة	تاريخ الاحالة على المعاش	المؤهل

والواقع أن وجود سجلات منظمة عن العاملين أمر تفتقر اليه الكثير من الشركات بالرغم من أن معظم البيانات التى يمكن أن تدرج فى هذه السجلات موجودة فى الملفات التى تحتفظ بها الشركة للعاملين . ولذلك يصعب على من يتولى اعداد الخطة أو اعداد دراسة عن العمالة الحصول عن بيانات دقيقة . ويذكر الكاتب أنه كلف من أحد الشركات فى العام الماضى باعداد دراسة عن انتاجية العمال . وقد تطلب الأمر فى بداية البحث الحصول عن بيان بأسماء العمال والوظائف التى يشغلونها موزعة حسب الأقسام ثم بيان عن طبيعة العمل الذى يؤدى فى كل قسم . وعندما راجع ما تسلمه من معلومات وجد أن العدد الاجمالى للعاملين لا يتفق مع الاعداد المعطاة عن عدد العاملين فى الأقسام فأرسل الكشوف ثانية للشركة لتعديلها وقد استغرقت عملية التعديل هذه شهرا الى أن توصل الى العدد الحقيقى للقوة العاملة فى الشركة ! .

(ب) أهمية التوقيت فى تسجيل البيانات واستخراجها :

وتتعرض البيانات الخاصة بالعمالة الى التعديل بين آن وآخر فنوع الوظيفة التى يشغلها العامل والقسم الذى يعمل به قد يتغير اذا ما تقرر نقل العامل أو ترقيته كذلك قد يترك العامل الخدمة لسبب أو لآخر • وعلى ذلك ينبغى تسجيل هذه البيانات على الكرت المخصص للعامل بمجرد صدور قرارات النقل أو الترقية أو قبول الاستقالة أو الفصل • المهم أن تعطى البيانات الموجودة بالسجلات فى تاريخ معين صورة صادقة لموقف العمالة فى ذلك التاريخ •

ومن المهم أيضا تجهيز البيانات أو الاحصاءات التى قد تلزم لعملية اعداد خطة العمالة فى مواعيد ثابتة ومحددة تكون سابقة للمواعيد المحددة لاعداد الخطة • فاذا ما اتفق على أن يبدأ اعداد الخطة الربع سنوية فيجب أن تكون البيانات اللازمة لها جاهزة قبل بدء التنفيذ بشهر على الأقل ، بمعنى أن يبدأ اعداد الخطة للربع الأول من العام فى ديسمبر من العام السابق له واعداد خطة الربع الثانى فى أول مارس والربع الثالث فى أول يونية والربع الرابع فى أول سبتمبر ، فيجب أن تتوافر كافة البيانات اللازمة لاعداد الخطة قبل أول مارس وأول يونيه وأول سبتمبر وأول ديسمبر من كل عام • اذ لا يعقل وأن يطالب المسئول عن اعداد خطة العمالة بأعداد الخطة للثلاثة شهور الأول من عام ١٩٦٨ ، وأن تكون البيانات الواردة فى هذه الخطة دقيقة فى الوقت الذى يعجز فيه عن الحصول على صورة الموقف قبل هذا التاريخ • أو تصله البيانات التى يطلبها فى شهر فبراير أى بعد بدء السنة بشهر • فالمبدأ الأساسى الواجب الالتزام به يتمثل فى ضرورة توفير البيانات اللازم استخدامها لاعداد خطة العمالة قبل البدء فى اعدادها •

(ج) ضرورة حصر التغيرات المتوقعة فى المجتمع وفى المشروع والتى يمكن أن تؤثر فى تركيب القوى العاملة :

ومن المهم — عند اعداد خطة العمالة — أن تدرس جميع التغيرات المتوقعة فى المجتمع وفى الشركة والتى يمكن أن تؤثر على أنواع المهارات اللازمة للمشروع وعددها • فالتغيرات التكنولوجية تؤثر بشكل مباشر على تركيب القوى العاملة فى الشركات التى تقرر الأخذ بها • فاستبدال آلات النسيج

القديمة فى مصنع للغزل والنسيج بآلات حديثة تعمل بشكل أوتوماتيكى قد يؤدى الى اضافة وظيفة جديدة فى قسم الصيانة يكون لديها التخصص الكافى اللازم لصيانة هذه الآلات وقد يؤدى أيضا الى وجود زيادة فى عدد العمال فى أقسام النسيج عن القدر اللازم لتشغيل الآلات الجديدة • كذلك قد يؤدى تطوير وسائل النقل المستخدمة فى نقل المواد أو السلع النصف مصنوعة أو البضائع الجاهزة الى ظهور الحاجة الى مهارات جديدة والى وجود زيادة فى عدد العاملين فى مجال النقل الداخلى • فاستبدال وسائل النقل اليدوية بوسائل آلية (السيارات أو السيور المتحركة) يؤدى حتما الى وجود زيادة فى عدد عمال النقل •

كذلك يؤثر التغيير فى برامج التعليم والتدريب على خطة العمالة فى المشروع فانخفاض مستوى الخريجين من مدارس أو معاهد معينة قد يؤدى الى زيادة عدد وظائف الرؤساء الذين سيتولون الاشراف عليهم اذ سيحتاج هؤلاء الى فترة طويلة من التدريب والتوجيه بواسطة رؤساءهم حتى يصلوا الى المستوى المطلوب منهم • وقد يؤدى ظهور تخصصات جديدة تعدها المعاهد والجامعات الى انشاء مجموعة من الوظائف فى الشركة • فقد أدى التطوير الذى طرأ على برامج ادارة الأعمال مثلا خلال العشر السنوات الأخيرة وانشاء دبلومات متخصصة فى مجال الانتاج والتسويق والتمويل الى انشاء وظائف جديدة فى الشركات تزاول أعمالا جديدة لم تكن تزاول من قبل مثل أخصائى بحوث انتاج اخصائى أفراد وأخصائى تخطيط وأخصائى بحوث التسويق وأخصائى دراسات مالية •

كذلك قد يؤدى التغيير فى التشريعات المنظمة للعمل الى تعديلات فى خطة العمالة فى الشركة • فتعديل ساعات العمل مثلا من ثمانية ساعات فى اليوم الى سبع ساعات يعنى بالضرورة زيادة عدد العاملين بمقدار السبع وادراج عدد اضافى من الوظائف فى الخطة لتطبيق هذا الالتزام الذى فرضه القانون • وصدور التشريعات التى تضمن حدا أدنى من التأمينات الاجتماعية أدى الى انشاء وحدات جديدة بالشركات تتبع ادارة شئون الأفراد يضم كل منهـا مجموعة جديدة من الوظائف •

وقد تؤدى التغيرات التى تطرأ على ظروف السوق الى تعديلات فى أنواع المهارات المطلوبة للشركة والعدد المطلوب من كل منها . فقد يؤدى اشتداد المنافسة أو زيادة رقابة الدولة على مواصفات الجودة الى زيادة الاهتمام بعمليات الرقابة على الجودة وبالتالى انشاء أقسام مسئولة عن هذه العمليات تضم مجموعة من الوظائف التخصصية . فقد أدى اشتداد المنافسة فى الأسواق الخارجية واصرار أجهزة الدولة على ضرورة التزام المصانع بمواصفات معينة للجودة الى انشاء أقسام متخصصة فى هذا المجال فى كثير من الشركات خلال الأعوام الخمس الماضية .

وتؤثر التغيرات المتوقعة داخل الشركة على البيانات التى تدرج فى خطة العمالة فالتعديلات التى يتقرر ادخالها على الهيكل التنظيمى فى الشركة قد يترتب عليها انشاء أقسام جديدة أو ادماج بعض الأقسام الحالية وبالتالى يؤثر فى أنواع وعدد الوظائف وبالتالى فى عدد العاملين فى المشروع .

كذلك يؤدى تطوير أساليب العمل وتبسيط اجراءات التنفيذ الى تخفيض ساعات العمل اللازمة لتنفيذ الاجراءات التى تم تبسيطها وبالتالى يترتب عليه تنفيذها بعدد أقل من العاملين .

أخيرا قد يترتب على تدريب العمال والارتفاع بمهارتهم الارتفاع بمستوى الانتاج من حيث الكمية والجودة وبالتالى نتوقع بعد انتهاء التدريب أن تتحقق أرقام الانتاج السابقة بعدد أقل من العاملين .

(د) ضرورة التعاون مع جميع ادارات الشركة :

ترتبط خطة العمالة فى المشروع بكل من خطة الانتاج والخطة المالية فعدد العاملين يرتبط ارتباطا كاملا بكمية الانتاج المطلوب تحقيقها فى كل من شهور الخطة . كذلك ترتبط بالنظام المتبع فى تشغيل المصنع ، فاذا اتفق على تشغيل المصنع ورديتين (أن تبدأ مجموعة من العمال فى الثامنة وتنتهى فى الثالثة لتحل محلها مجموعة أخرى من الثالثة الى العاشرة) فلابد وأن يكون عدد العمال ضعف العدد الذى يعمل بالمصنع عند ما كان العمل يسير على أساس وردية واحدة .

كذلك ترتبط خطة العمالة بالخطة المالية اذ أن هذه الأخيرة تحدد لكل ادارة المبلغ المخصص كأجور للعاملين فيهـا وعلى ذلك تحدد بالتبعية الحد الأقصى لعدد العاملين والذى يمكن أن تسمح به الظروف المالية للشركة ٠

لهذا من الضرورى أن يعمل المسئول عن اعداد خطة العمالة جنبا الى جنب مع المسئولين عن اعداد باقى الخطط فى المشروع حتى تتوافر لديه كافة البيانات والحقائق التى يمكن أن تؤثر على الأرقام التى يدرجها فى الخطة ٠

٣ ـ أهمية وجود خطة العمالة بالشركة :

يفيد تخطيط القوى العاملة كل من الشركة والدولة ٠ وتظهر فائدته للشركة فى أنه يساعد فى تحديد تكلفة العمل مقدما وبالتالى يساعد على تقدير التكلفة الكلية للانتاج والأرباح المتوقعة ٠

كذلك يفيد اعداد خطة دقيقة للعمالة فى تجنب دفع أجور اضافية دون أن يقابلها أى عمل أو دفع أجور اضافيـة لبعض العاملين فى الوقت الذى يوجد بعض العاملين بلا عمل داخل الشركة ٠ فمن المشاهد أن ظاهرة الأجور الاضافية قد انتشرت فى السنوات الماضية حتى أصبحت تمثل بندا ثابت فى ميزانية الأجور فى كثير من الشركات ٠ هذا فى الوقت الذى تشكو فيه بعض الشركات من زيادة عدد العاملين فيها عن القدر اللازم لتنفيذ الأعمال المطلوبة ٠

والواقع أن هذا الوضع لا يمكن وأن يقبله أى منطق اذ أن الأجور الاضافية تمنح فى مقابل ساعات اضافية اشتغلها بعض العاملين بسبب ضغط العمل وتعذر اتمامه خلال السـاعات المقدرة والتى يمنح العـامل فى مقابلها الأجر المحدد للوظيفة ٠ وعلى ذلك فان المنطق فى حالة زيادة ضغط العمل فى بعض الأقسام ـ أن يكلف بعض العاملين فى الأقسام التى يخف فيها ضغط العمل بمعاونة زملاءهم ولا تلجأ الشركة الى الأجور الاضافية الا اذا تبين أن جميع العاملين مشغولين بالكامل ٠

وقد يقال أن الأجور الاضافية تمنح بسبب تكليف العاملين فى بعض الأقسام بالبقاء ساعات اضافية وأن هذا التكليف يتم بسبب تعذر انجاز العمل المطلوب فى المواعيد المحددة له وبواسطة العاملين فى القسم ٠ غير أن المنطق

يفرض أولا البحث عن العمالة الزائدة فى الأقسام الأخرى أو التى لاتجد عملا كافيا ثم تنقل بصفة دائمة أو مؤقتة الى الأقسام التى يزيد فيها عبء العمل عن طاقة العاملين فيها • ولا يمكن أن يتم هذا الا عن طريق الدراسة الدقيقة لعبء العمل فى كل قسم وعدد العاملين المطلوب لتحمل هذا العبء على مدار السنة ؛ وتعتبر هذه الدراسة أحد الأركان الأساسية فى عملية تخطيط القوى العـاملة •

وفضلا عن ذلك يضمن التخطيط السـليم للقوى العاملة عدالة توزيع عبء العمل بين العاملين • اذ عن طريق دراسة عبء العمل فى كل قسم وما يتطلبه من ساعات للعمل نضمن تحديد العدد المطلوب من كل تخصص لكل قسم أو وحدة عمل داخل الشركة • وفى غياب هذا النوع من الدراسات يمكن أن يتواجد فائض فى بعض الأقسام وعجز فى أقسام أخرى • ويترتب على عدم التوازن هذا فى توزيع العاملين بين أقسام الشركة ووحداتها شعور بعدم الرضا بين العاملين • اذ يرى البعض أنه مثقل بأعباء كثيرة ويعمـل طوال اليوم فى حين أن زملاءه فى بعض الأقسام الآخرى يعملون ساعات محدودة ؛ هذا فى الوقت الذى يحصل الجميع على نفس الأجر •

كذلك يساعد تخطيط القوى العاملة على تحديد المشاكل التى يمكن أن تترتب على التعديلات المتوقعة فىنظم وأساليب العمل بالشركة • اذ تحدد الخطة التغيرات المتوقعة فى عدد العاملين نتيجة ادخال التجديدات والتحسينات الفنية على الآلات أو نتيجة اعادة التنظيم أو نتيجة تبسيط اجراءات العمل • ولا شك أن التعرف على أثر هذه التعديلات مقدما وقبل ادخالها يعطى الادارة فترة من الوقت للتفكير فى كيفية مواجهة المشاكل المترتبة عليها •

ويفيد تخطيط القوى العاملة فى كل شركة فى خدمة الدولة عند اعداد سياسة التعليم والتدريب واستخدام الموارد البشرية المتـاحة الاسـتخدام الآمثـل •

فمن المفروض عند رسم سياسة التعليم أن تحدد الآعداد التى تحتاجها الشركات والهيئات الحكومية من كل تخصص يمكن أن تعده المدارس والمعاهد والكليات ثم يحدد القبول فى المدارس والجامعات على أساس هذا العدد •

ويتطلب هذا بطبيعة الحال أن تحدد كل شركة وكل هيئة احتياجاتها من كل تخصص على مدار الخمس أو العشر سنوات المقبلة ، بعبارة أخرى أن تعد خطة دقيقة للعمالة عن الخمس أو العشر السنوات المقبلة ٠

كذلك يفيد تخطيط القوى العاملة فى توجيه سياسة التدريب على المستوى القومى اذ أن التدريب يكمل التعليم من حيث مساهمته فى اعداد التخصصات والمهارات التى لاتستطيع المدارس أو المعاهد اعدادها ٠ وعلى ذلك تتحدد أنواع مراكز التدريب والبرامج التى تقدمها وعدد الأشخاص الذين يلحقون بهذه المراكز على أساس الأعداد التى تقدر الشركات والهيئات أنها فى حاجة اليها خلال الفترة المقبلة ، بعبارة أخرى يتوقف على التقديرات التى تضعها الشركات والهيئات عن أنواع المهارات المطلوبة لها والعدد المطلوب من كل نوع خلال الخمس أو العشر السنوات المقبلة ٠

أخيرا يضمن تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع توجيه استثمارات الدولة فى مجال التعليم والتدريب التوجيه الأمثل ٠ اذ أن انشاء المعاهد ومراكز التدريب وتشغيلها يتطلب استثمارات ضخمة ٠ فتكلفة تعليم الطالب فى المرحلة الجامعية تترواح ما بين ٥٠ جنيه و ٢٠٠ جنيه سنويا ٠ ولا يعقل بعد هذا الانفاق أن يزيد عدد ما تخرجه المعاهد والكليات عن احتياجات الشركات والهيئات اذ أن معنى ذلك أن الدولة أنفقت على اعداد مهارات وتخصصات لايحتاجها المجتمع ٠ ويزداد العبء الملقى على الدولة اذا ما اضطرتها ــ الظروف الاجتماعية ــ أن تلحق هذا الفائض بخدمة الهيئات المختلفة اذ أن معنى ذلك أن تتحمل هذه الهيئات أجور هؤلاء دون أن تكون فى حاجة الى خدماتهم ٠

٤ ــ مراحل اعداد خطة العمالة فى المشروع :

يتم اعداد خطة العمالة فى المشروع على ثلاث مراحل : يتم فى الأولى تحديد أنواع التخصصات اللازمة لتنفيذ خطة الانتاج والبيع فى الشركة وما يصاحبها من خدمات مكتبية وادارية ؛ وبمجرد أن تتحدد هذه التخصصات يتم فى المرحلة الثانية تحديد العدد المطلوب من كل تخصص ؛ أما فى المرحلة الثالثة فيتم مقارنة هذه التخصصات والأعداد المطلوبة منها بما هو موجود لدى الشركة لتحديد العجز أو الفائض من كل تخصص ٠

ويختلف أسلوب اعداد خطة العمالة فى المشروع الجديد عنه فى المشروع القديم اذ أن عملية تقدير احتياجات المشروع من العمالة فى المشروع الجديد تعتمد على خبرات الآخرين وعلى التجربة والخطأ فى حين أن تقديرات العمالة فى المشروع القديم تعتمد على تجربة المشروع نفسه ومجموعة المعلومات التى أمكن تسجيلها عن هذه التجربة • ولذلك سنبين كيفية اعداد خطة العمالة فى كل منهم على حدة •

(أ) اعداد خطة العمالة فى مشروع قائم :

تتم المرحلة الأولى وهى **مرحلة تحديد الوظائف أو التخصصات** اللازمة لتنفيذ خطة المبيعات والانتاج على أساس مجموعة من البيانات الأساسية :

١ ــ أنواع الوظائف الموجودة حاليا فى المشروع ، ويتطلب هذا أن يكون لدى المشروع كشوف بأسماء الوظائف الموجودة لديه مقسمة حسب تخصصاتها ؛ أو ما يطلق عليه من الناحية العلمية بتصنيف الوظائف Job classification • اذ من المفروض أن يكون لدى المشروع بيان بالوظائف الموجودة لديه واختصاصات كل منها ونوع التخصص (الخبرة أو المؤهل) اللازم للقيام بالأعمال التى تكلف بها كل وظيفة • فيقال مثلا أن قسم الغزل فى الشركة يحتاج الى الوظائف الآتية : غزال ــ عامل تحضيرات وكاتب انتاج ، ملاحظ عمال ورئيس قسم •

٢ ــ التوسعات المتوقعة فى الأنشطة المختلفة داخل المشروع كما وردت فى برامج العمل للادارات المختلفة بالمشروع وأنواع الوظائف الجديدة المطلوبة لهذه التوسعات • وعلى ذلك يتطلب من كل مدير ادارة فى الشركة أن يحدد أنواع الوظائف التى سيحتاج اليها خلال الفترة التى تعد عنها الخطة ومبررات وجودها • فقد يطلب مدير الانتاج انشاء وظائف : كيماوى ، وأحصائى وكاتب تنفيذا للقرار الذى اتخذ بانشاء جهاز يتبعه ويتولى الرقابة على الجودة • وقد يطلب مدير التخطيط فى المشروع أخصائى تخطيط ومتابعة ليقوم بأعمال المتابعة الأسبوعية للخطة وتحليل نتائج هذه المتابعة لعرضها أسبوعيا على رئيس مجلس الادارة وهكذا •

---

(١) سنعالج بالتفصيل كيفية تحديد أنواع الوظائف بالشركة وتصنيفها فى الفصل الأول من الباب الثالث الذى سيخصص لموضوع اعداد الهيكل التنظيمى للمشروع

٣ ـ ميزانية الوظائف كما حددها المدير المالى أى أنواع الوظائف التى يمكن للشركة فى ظل ظروفها المالية الحالية أن تدفع أجور لشاغليها ٠ اذ ترسل طلبات انشاء الوظائف الجديدة الى الادارة المالية لتحديد مقدرة الشركة على تمويل هذه الوظائف ، وعلى ضوء ما استقر عليه من مبالغ ستخصص للأجور خلال مدة الخطة تحدد الادارة المالية فى كشف أنواع الوظائف التى يمكن دفع أجور لها ويسمى هذا الكشف بميزانية الوظائف ٠

وبمجرد أن تتحدد أنواع الوظائف اللازمة لكل ادارة ، تبدأ المرحلة التالية **وهى مرحلة تحديد الأعداد المطلوبة من كل نوع** ٠ فاذا ما حددت ادارة الانتاج أن قسم الغزل سيحتاج الى الوظائف التالية : غزال (عامل يقف على آلة الغزل أو النول) ، عامل تحضيرات يتولى نقل القطن الى الغزالين وتنظيف أرضية صالة الغزل ثم وظيفة كاتب انتاج لتحضير الكروت التى ستوضع على الآلات لبيان نوع الغزل المطلوب ورقم الطلبية التى سيتم تشغيلها ثم المرور فى بداية كل وردية ونهايتها لتسجيل كمية الانتاج خلال الوردية ٠ فكيف يمكن تحديد العدد المطلوب من كل من هذه الوظائف ؟

يتوقف تحديد العدد اللازم من عمال الانتاج (الذين يعملون على الآلات مثل الغزل) على طبيعة العمل المطلوب القيام به وظروف العمل ثم مستوى مهارة العامل ثم عدد ساعات العمل المتفق عليها أو المقررة قانونا ٠

فاذا كان المطلوب من الغزال هو ملاحظة الآلات فقط للتأكد من أن الانتاج الخارج منها خال من العيوب واصلاح هذا العيب اذا ظهر فقد يستطيع الاشراف على أكثر من آلة واحدة ٠ بعكس الحال بالنسبة للعامل الذى يعمل على آلة مثل المخرطة مثلا والتى يطلب منه باستمرار تغذية الآلة بالقطع المطلوب تقطيعها اذ قد لايستطيع العامل الاشراف على أكثر من آلة واحدة ٠ وعلى ذلك فبدراسة طبيعة العمل الذى يؤدى وعدد الآلات الموجودة يمكن أن يحدد معدل يمثل عدد الآلات التى يستطيع كل عامل الاشراف عليها أو عدد العمال اللازمين لكل آلة ٠ وبالتالى تحديد العدد المطلوب من العاملين على كل نوع من الآلات ٠

ويتم تحديد عدد الآلات التى يستطيع العامل الاشراف عليها عن طريق ملاحظة العامل أثناء العمل وتطوير طريقته فى العمل ثم تسجيل الزمن الذى

يستغرقه فى القيام بكل جزء من أجزاء العمل بعد هذا التطوير ويسمى هــذا النوع من الدراسات « بحوث أساليب العمل Work study أو دراسة الحركة والزمن Motion and Time study •

فاذا تبين من الدراسة مثلا أن معدلات العيوب التى تحتاج الى اصلاح من قبل العامل لاتزيد بالنسبة للآلة الواحدة عن مرة واحدة فى الساعة وأن اصلاح العيب لايستغرق أكثر من دقيقة وأن متوسط الفترة اللازمة للانتقال من آلة الى أخرى لملاحظة العيوب واصلاح ما يظهر منها هى دقيقة أيضا • تكون المدة اللازمة للاصلاح والانتقال فى حدود دقيقتين للآلة الواحدة وعلى ذلك يمكن للعامل أن يشرف ببساطة على ٣٠ آلة • فاذا كان بقسم الغزل ٣٠٠٠ نول (آلة غزل) فان معنى ذلك أن عدد وظائف الغزالين اللازمين لهذه الآلات لن يزيد عن ١٠٠ وظيفة ، هذا بفرض أن خطة الانتاج ستضمن تشغيل هذه الأنوال بالكامل •

الا أن هذا العدد قد يتأثر بظروف العمل فى قسم الغزل ، فقد يكلف العامل الى جانب تشغيل الآلات المسئول عنها بتنظيف الآلة وضبطها فى بداية الوردية واصلاح أى عطلات قد تصيب هذه الآلة • فاذا وجد أن هذا يستغرق فى المتوسط ٧٠ دقيقة على مدار اليوم أى بمعدل ١٠ دقائق فى المتوســط فى الساعة (على أساس أن ساعات العمل اليومى ٧ ساعات) فان معنى هذا أن العامل لايستطيع الاشراف على أكثر من ٢٥ نول (٦٠ دقيقة فى الساعة — ١٠ دقائق اصلاحات واعداد الآلات التى قد تتعطل = ٥٠ دقيقة من العمل المنتج وهو الاشراف على الآلات فاذا كان هذا الاشراف يستغرق دقيقتين للآلة الواحدة يكون عدد الآلات التى يمكن الاشراف عليها ٢٥ آلة) •

غير أننا افترضنا حتى الآن أن العامل يســـتطيع معالجة أى عيوب قد يلاحظها فى الانتاج والانتقال من آلة الى أخرى فى خلال مدة أقصــــاها دقيقتين ومعنى هذا أننا نفترض مستوى معين من المهارة والاجتهاد ، ومن الممكن أن يكون العامل أقل مهارة أو أقل قدرة على الحركة بين الآلات بالسرعة المطلوبة ،وعلى ذلك قد يستغرق القيام بهذه الأعمال ٤ دقائق بدلا من اثنين بسبب انخفاض مستوى مهارة العامل وبالتالى لايزيد عدد الأنوال التىيستطيع العامل الاشراف عليها عن ١٢ أو ١٣ نول على أقصى تقدير •

ولعل هذا يفسر لنا الاختلاف بين عدد الأنوال التى يشرف عليها العامل فى بلد مثل اليابان والذى يصل الى ٨٠ نول فى الوقت الذى لايزيد فيه عدد الأنوال المسئول عنها العامل فى البلدان النامية عن ١٦ · فالعامل المـاهر المتمرن السريع الحركة والذى يعمل فى ظل انضباط كامل والمؤمن بضرورة بذل أقصى جهد فى مقابل ما يحصل عليه من أجر يستطيع أن يعطى ما يقرب من خمس أضعاف العامل غير المـاهر · هذا مع العلم بأن كل من العـامل اليابانى وزميله فى البلاد النامية يعمل على نفس النوع من الأنوال ·

ويؤثر عدد الساعات المطلوبة من العامل خلال اليوم على عدد العاملين أيضا فاذا كان المصنع يعمل ٢٤ ساعة متواصلة بينما أن عدد الساعات المقدرة للعامل الواحد ٨ ساعات فان معنى ذلك أنه يلزم لمجموعة أنوال الغزل المبينة فىالمثال السابق ٧٥٠ عاملا بمعدل ٢٥٠ للوردية الواحدة (٣٠٠٠ نول÷١٢ نول للعامل الواحد × ٣ (عدد الورديات) · فاذا ما عدلت ساعات العمل الى ٧ ساعات فان معنى ذلك أن يزداد عدد العاملين بمقدار السبع أى بمعدل ١٠٧ عمال تقريبا · وبذلك يدرج فى خطة العمالة أن العدد المقدر للغزالين سيكون ٨٥٧ عاملا (٧٥٠ + ١٠٧) ·

أما بالنسبة للعاملين فى مجال الخدمات كعمال التحضيرات والنظافة والـكتابيين فيتحدد عددهم على أساس الخبرة والتقدير الشخصى للمدير المسئول فى كل ادارة · اذ أن العمل الذى يؤديه هؤلاء يختلف من وقت الى آخر أثناء النهار وقد يختلف من يوم الى آخر وقد تختلف المدة الزمنية التى يستغرقها نفس العمل من وقت الى آخر وعلى ذلك يتعذر تحديد عدد ساعات العمل المطلوبة لتنفيذ هذا النوع من الأعمال وبالتالى تحديد عدد العاملين ·

وبالنسبة للملاحظين والرؤساء فيتوقف العدد المطلوب منهم على عدد المرؤوسين ، ومستوى مهارة وخبرة المرؤوسين وبالتالى حاجتهم الى الاشراف ثم درجة الدقة المطلوب توافرها فى الانتاج [1] ·

---

(١) سنعالج كيفية تحديد عـدد الرؤساء بالتفصيل فى الباب الرابع الخاص بإعداد البناء التنظيمى للشروع ·

متى تم تحديد العدد المطلوب من كل نوع من المهارات فى كل ادارة تبدأ المرحلة الثالثة وهى مرحلة مقارنة الأعداد المطلوبة بالأعداد الموجودة فعلا فاذا تبين أن هناك زيادات مطلوبة فى أنواع معينة من التخصصات فان الأمر يقتضى مناقشة الموقف مع المدير المــالى ۰ ذلك لأن ادراج هذه الزيادات معناها انشاء وظائف جديدة وتحمل عبء هذا الانشاء ليس فقط خلال المدة التى تعد عنها الخطة بل طوال المدة التى سيظل فيها العامل فى خدمة الشركه والتى قد تصل الى ٤٠ سنة ۰ وعلى ذلك لابد من التأكد من وجود حاجة دائمة الى خدمات هؤلاء العاملين الجدد ، والا اذا ظهر أن الحاجة الى خدمات هؤلاء ستكون مؤقتة فمن المفضل تشغيل العمال الحاليين ساعات اضافية وتكليفهم بالأعمال الاضافية التى استجدت مع دفع أجور اضافية لهم عن هذه الساعات اذ يسهل فى هذه الحالة الرجوع الى ساعات العمل الأصــلية متى تلاشت الحاجة الى الساعات الاضافية للعمل ۰

(ب) اعداد خطة العمالة لمشروع جديد وتقدير عدد العاملين لنشاط جديد فى مشروع قائم :

يختلف أسلوب تحديد خطة العمالة فى مشروع جديد أو بالنسبة لنشاط جديد فى مشروع قائم ۰ اذ أن المطلوب فى هذه الحالة تقدير أنواع المهارات المطلوب أن يبدأ بها المشروع أو يبدأ بها هذا النشاط الجديد ۰ فاذا تقرر انشاء مصنع جديد للأسمنت أو قسم جديد لمراقبة الجودة فى مصنع قائم للألبان فــكيف تقدر احتياجات مصــنع الأسمنت أو هذا القسم الجــديد فى مصنع الألبان ؟

يتم اعداد خطة العمالة هنــا على مرحلتين : تعد فى الأول منها دراسة لأنواع الوظائف وعددها فى المشروعات المماثلة وغالبا ما تتعاون المصانع المنتجة للآلات والموردة لها مع الشركة صاحبة المشروع الجديد بأن تعطيها بيان كامل عن الوظائف المطلوبة لتشغيل هذا المصنع ۰

غير أن البيانات التى تجمع عن المشروعات المماثلة أو التى تقدمها الشركة الموردة للمصنع تفترض أن ظروف المشروع الجديد مشــابهة للمشروعات الأخرى من حيث الحجم ومهــارة العمال وطبيعة المشــاكل التى ينتظر أن يصادفها ؛ وعلى ذلك تؤخذ هذه التقديرات بكل تحفظ وتراجع أثناء السنة الأولى لتشغيل المشروع ۰

وعلى ذلك تتمثل المرحلة الثانية فى المراجعة والدراسة لظروف التشغيل فى كل قسم فاذا تبين أن عبء العمل يزيد عن القدر الذى يستطيع العاملين فيه تحمله واذا ثبت أن هذا العبء سيتخذ صفة الدوام قدرت ساعات العمل الاضافية اللازمة لمواجهة عبء العمل وحدد على أساسها العدد الواجب اضافته من العاملين وتخصصاتهم .

ويتبع هذا الأسلوب بصفة خاصة بالنسبة للأعمال التى تتم فى المكاتب مثل أعمال السكرتارية والمحفوظات والحسابات اذ يقدر للأقسام المشرفة على هذا النوع من الأعمال فى الخطة الأولى (للسنة الأولى من نشاط المشروع) عدد محدود للغاية من العاملين ثم يراقب العمل فى هذه الأقسام للتعرف على العدد الحقيقى الذى تتطلبه ظروف العمل . فمن الممكن أن تبدأ أقسام الحسابات وشئون الأفراد والسكرتارية والمحفوظات بواحد أو اثنين على أقصى تقدير على أن يبقى العدد كما هو أو يزاد وفقا لما تثبته التجربة العملية والأداء الفعلى للعمل على مدار العام .

٥ ــ مشاكل اعداد خطة العمالة فى المشروع :

يواجه المسئول عن اعداد خطة العمالة بثلاث مشاكل رئيسية هى :

(أ) مشكلة عدم ادراك المشتركين فى اعداد هذه الخطة من مديرو الادارات لأهمية الدقة فى اعداد تقديراتهم عن العمالة المطلوبة :

وعلى ذلك كثيرا ما يغالى هؤلاء فى تقدير احتياجاتهم من العمالة أو يمارسون ضغطا فى مستويات الادارة المختلفة لزيادة عدد العاملين فى الأقسام التابعة لهم ؛ وفى جميع هذه الحالات تكون تقديراتهم اجتهادية .

ويرجع وجود هذه المشكلة أصلا الى عدة أسباب : أولها ، أن زيادة عدد العاملين فى ادارة ما قد يعطى لمديرها مركزا أدبيا خاصا فيفتخر فى كل مكان بأنه يشرف على عدد كبير من المرؤوسين ؛ وثانيهما ، أن زيادة عدد المرؤوسين يكون مبررا لأن يطلب رفع الأجر الذى يحصل عليه على أساس زيادة عدد المرؤوسين يترتب عليه زيادة الأعباء التى يتحملها ؛ وثالثا ، أن بعض المديرين يخضعون لضغوط من أصدقائهم أو أقاربهم كما سبق أن أشرنا لايجاد عمل لبعض أقاربهم أو معارفهم . أخيرا لم يتعود بعض هؤلاء على أسلوب

التخطيط العلمى وعلى ذلك فاقناعه باستبدال التخمين بأسلوب آخر يعتمد على الدراسة الدقيقة لظروف العمل لابد وأن يحتاج الى فترة ليست بالقصيرة خصوصا وأن أغلب هؤلاء يكون فى سن متقدم لايسمح لهم بتقبل أى جديد من المعلومات ٠

وعلاجا لهذا يجب أن تحدد مقدما الميزانية الاجمالية للأجور على أساس المبلغ الذى تستطيع الشركة تحمله اذا مارأت أن تحقق أرباحا ؛ ثم يوزع هذا على الادارات وبذلك يتحدد اجمالى الأجور فى كل ادارة ٠ فاذا أرادت احدى الادارات أن تزيد عدد العاملين بها وبالتالى تتجاوز القدر المحدد لها كان عليها أن تبرر هذا فى شكل توقعات لزيادة الايرادات كنتيجة لزيادة العمالة أو وفورات فى التكاليف على أن يحاسب مدير الادارة اذا لم تتحقق هذه الزيادة فى الايرادات أو النقص فى المصروفات ٠

(ب) مشكلة التنبؤ بأثر التعديلات فى ظروف وأساليب العمل على هيكل العمال فى المشروع :

بينا فيما سبق أن التعديلات فى أنواع الآلات أو فى الهيكل التنظيمى للشركة وفى أساليب العمل تؤثر على أنواع المهارات المطلوبة للمشروع وعددها ٠ غير أن قياس هذا الأثر أمرا بالغ الصعوبة ويحتاج الى خبرة ودقة ومعلومات كاملة عن هذه التغيرات ٠ فليس من السهل مثلا أن تحدد الفائض من العمالة فى قسم الحسابات مثلا اذا ما تقرر احلال الآلات محل الأشخاص فى عمليات القيد والترحيل واستخراج الحسابات الختامية ٠

ولذلك يفضل أن تدرس هذه التعديلات بدقة قبل التفكير فى ادخالها وأن تتم هذه الدراسة بالتعاون مع الأجهزة الداخلية فى الشركة ومع الهيئات التى يعهد اليها بتوريد الآلات أو الأدوات المستخدمة فى تطوير نظم وأساليب العمل ٠

(ج) مقاومة العاملين للتعديلات التى تؤثر على حجم العمالة وتوزيعها :

أخيرا قد يواجه المسئول عن اعداد خطة العمالة مقاومة للتقديرات التى أعدها تتمثل دائما فى عدم تقبل توصياته بتخفيض عدد العاملين فى بعض الأقسام ٠ وقد تصدر هذه المقاومة من قبل المرؤوسين أو الرؤساء أو من كليهما ٠

وترجع هذه المقاومة من جانب الرؤساء الى الخوف من أن يؤدى تخفيض عدد العاملين الى تخلف أقسامهم عن تحقيق الأهداف المطلوبة منهم وبالتـالى يتعرضون للمحاسبة من قبل الادارة • أو قد ينبنى الخوف على الاعتقاد بأن تخفيض عدد العـاملين فى أقســامهم ربما يمثل اتجاه تدريجى نحو الغاء أقسامهم •

أما المرؤوسين فترجع مقاومتهم الى أن تخطيط القوى العاملة قد يترتب عليه اعادة توزيع العاملين فى الشركة بين الأقسام وبالتالى لابد وأن تحدث سلسلة من التنقلات بين أقسام الشركة وقد يترتب على هذه التنقلات أن يفقد البعض مزايا مادية وأدبية كانوا يتمتعـون بها •

وعلى ذلك يتحتم دراسة الآثار التى يمكن أن تترتب على تخطيط القوى العاملة بالنسبة للعاملين والاستعداد لمواجهتها بالتخفيف بقدر الامكان من الأضرار التى قد تصيب البعض ثم الاصرار بعد ذلك على ضرورة تنفيذ ماجاء بالخطة طالمـا أنه يخدم مصلحة العمل •

الفصل الخامس

إعداد الخطة المالية

Financial Planning

---

١ ـ المقصود بالخطة المالية
٢ ـ المقومات الأساسية لضمان سلامة تقديرات الخطة
٣ ـ مراحل اعداد الخطة المالية

١ ـ المقصود بالخطة المالية :

تتمثل الخطة المالية للمشروع فى التقديرات التى تعد للأرباح المتوقعة والتغيرات المتوقعة فى أصول الشركة وخصومها ثم مجموع الأموال اللازمة لتحقيق هذه الأرباح وتلك التغيرات خلال مدة الخطة • وعلى ذلك تترجم الخطة المالية فى حقيقة الأمر الأرقام الواردة فى خطة المبيعات وخطة الانتاج وخطة العمالة وما تحتاجه هذه الخطط من خدمات ادارية أو فنية ، فى شكل مالى •

وتتكون الخطة المالية للمشروع من ثلاثة جداول أو قوائم :

(أ) قائمة نتائج الأعمال Proforma income statement

(ب) الميزانية العمومية التقديرية Proforma Balance sheet

(ج) الميزانية النقدية Cash Budget

٢ ـ المقومات الأساسية لضمان سلامة تقديرات الخطة المالية :

يستلزم الأمر لضمان سلامة تقديرات الخطة المالية توافر المقومات الآتية :

(أ) سلامة التقديرات التى تتضمنها خطة البيع والانتاج :

اذ أن البيانات الموجودة فى خطة المبيعات تمثل الأساس فى تقدير رقم الايرادات المتوقعة وكذلك المبالغ النقدية المتوقع تحصيلها من عمليات البيع• كذلك تمثل بيانات خطة الانتاج الأساس فى تقدير أغلب بنود المصروفات والالتزامات الواجب سدادها نقدا أثناء مدة الخطة •

(ب) ضرورة تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة :

قد يكون الهدف الأساسى الذى يسعى المشروع الى تحقيقه هو الربح أو تخفيض رقم المصروفات عن الفترات السابقة • وفى كلتا الحالتين لابد وأن يتحدد رقم الأرباح المطلوب تحقيقه أو الحد الأقصى للمصروفات التى سيتحملها المشروع أثناء مدة الخطة • فتحديد رقم الربح المطلوب تحقيقه على رأس المال يساعد فى تقدير أسعار المنتجات وبالتالى فى تحديد اجمالى الايرادات المفروض أن تحققه • فاذا فرضنا أن احدى الشركات يصل رأسمالها الى ٤٠٠٠٠٠٠ جنيه وبأنه قد تحدد كهدف تحقيق ٦٪ من الربح على رأس المال فان معنى ذلك أن رقم الأرباح الصافية الواجب تحقيقه يجب ألا يقل عن ٢٤٠٠٠٠ جنيه ، فاذا قدرت المصروفات المتوقعة بمبلغ ٧٦٠٠٠٠ جنيه كان من الضرورى أن تصل ايرادات الشركة الى ١٠٠٠٠٠٠ جنيه • فاذا كانت الشركة تنتج ١٠٠٠٠٠٠ وحدة فان معنى ذلك أن سعر بيع الوحدة يجب ألا يقل عن جنيه للوحدة الواحدة •

(ج) ضرورة توفير البيانات اللازمة لاعداد الخطة المالية فى الوقت المناسب :

بينا فى تحديد المقصود بالخطة المالية أنها ترجمة مالية للبيانات الواردة فى خطة المبيعات والانتاج والعمالة وماتحتاجه من خدمات • وعلى ذلك لا يمكن البدء فى اعداد الخطة المالية الا بعد الانتهاء من اعداد باقى الخطط • وعلى ذلك فمن المفروض أن تسلم هذه الخطط قبل البدء فى تنفيذها بوقت كاف حتى يستطيع المسئول عن اعداد الخطة المالية وضع تقديراته فى الموعد المناسب • فاذا كان المشروع بصدد اعداد خطته عن الثلاث شهور الأولى من عام ١٩٦٨ فمن المفروض أن ينتهى اعداد خطة البيع والانتاج والعمالة والخدمات ثم تسليمها الى المسئول عن اعداد الخطة المالية قبل أول يناير بوقت كاف •

٣ ـ مراحل اعداد الخطة المالية للمشروع :

بينا فى تحديدنا للمقصود بالخطة المالية أنها تتكون من ثلاث جداول هم حساب التشغيل والأرباح والخسائر التقديرى أو قائمة نتائج الأعمال ، والميزانية العمومية التقديرية ثم الميزانية النقدية • وسنوضح باختصار فيما يلى كيفية اعداد كلا من هذه القوائم :

(أ) اعداد قائمة نتائج الأعمال التقديرية :

تتخذ القائمة التى تحدد النتائج المتوقعة خلال مدة الخطة (ربح أو خسارة) الشكل التالى :

المبيعات		. . . . .
ـ تكلفة البضاعة المباعة وتضم		
المواد	. . . .	
الأجور	. . . .	
المصروفات على الخدمات	. . . .	
المرتبطة بالانتاج		. . . . .
اجمالى الربح		. . . . .
ـ مصروفات البيع	. . . .	
ـ مصروفات ادارية	. . . .	
ـ مصروفات عمومية	. . . .	
		. . . . .
صافى الربح من التشغيل		. . . . .
فوائد القروض		. . . . .
صافى الربح قبل الضرائب		. . . . .
الضرائب		. . . . .
صافى الربح القابل للتوزيع		. . . . .
توزيعات أرباح		. . . . .
الأرباح الباقية والتى يعاد استثمارها فى المشروع		. . . . .

وعلى ذلك فلأعداد هذه القائمة عن الفترة التى تعد عنها الخطة يستلزم الأمر تقدير كل من البنود المدرجة بها وهى :

١ ـ **المبيعات المتوقعة :** ويقدر هذا الرقم على أساس عدد الوحدات المنتظر بيعها خلال مدة الخطة والتى وردت فى خطة المبيعات مضروبا فى السعر المتوقع لبيع الوحدة ٠

٢ ـ **تكلفة تشغيل البضاعة المباعة** : وتضم هذه جميع المصروفات التى تنفق على الجزء من البضاعة التى ينتظر بيعها • ويتم التقدير هنا بأحد أسلوبين : (أ) أن تحدد نسبة مئوية الى رقم المبيعات على ضوء مراجعة هذه التكلفة فى السنوات الماضية ، فاذا تبين من تحليل أرقام الأعوام الماضية أن هذه النسبة تكون فى حدود ٦٥٪ مثلا تطبق هذه مباشرة على رقم المبيعات المتوقع لتعطى تكلفة البضاعة المباعة •

(ب) وقد يتخذ التقدير شكلا تفصيليا فتقدر تكلفة كل من عناصر هذه التكلفة وهى تكلفة الشراء بالنسبة للمشروع التجارى ، وتكلفة المواد والأجور والخدمات المرتبطة بعملية الانتاج مباشرة مثل خدمات الصيانة والنقل ومراقبة الجودة والتصميمات فى المشروع الصناعى •

ففى المشروع التجارى نجد أن التكلفة تتمثل فى حاصل ضرب الوحدات المنتظر بيعها فى ثمن شراء الوحدة على أن يضاف الى الناتج مصروفات النقل أو أى مصروفات أخرى تكون قد أنفقت على عملية توصيل البضاعة الىالشركة فى المواعيد المناسبة •

أما بالنسبة للمشروع الصناعى فمن الضرورى التعاون مع قسم التكاليف لتحديد النسبة المتوقعة لتكلفة المواد والأجور ومصروفات الخدمات على ضوء الأرقام التى تحققت لهذه المصروفات فى السنوات السابقة •

٣ ـ **مصروفات البيع** : تقدر هذه المصروفات بأحد أسلوبين : اما أن يطلب من مدير المبيعات أن يعد تقدير لكافة المصروفات التى ينتظر أن تنتجها الشركة فى سبيل بيع منتجاتها (الاعلان ـ الخدمات للعملاء ـ أجور مندوبى البيع ـ البحوث ـ العمولات الخ) ، أو تقدر هذه المصروفات على أساس النسبة المئوية لهذه المصروفات الى المبيعات خلال السنوات الماضية •

٤ ـ **المصروفات الادارية** : تقدر هذه المصروفات أيضا بأحد أسلوبين : اما أن يطلب من مدير الشئون الادارية تقدير كافة مصروفات جهاز الادارة عن الفترة التى تعد عنها الخطة أو تطبق نسبة مئوية مماثلة للنسبة التى تحققت خلال عدة سنوات سابقة (نسبة مئوية من المبيعات) •

٥ ــ **الفوائد** : وتقدر هذه على أساس النسبة المتفق عليها فى العقد الذى بمقتضاه حصلت الشركة على القرض من البنك ٠

٦ ــ **الضرائب** : تحدد هذه على أساس النسبة المئوية المقدرة فى قانون الضرائب وتخصم من الربح الصافى بعد احتساب الفوائد على القروض ٠

٧ ــ **توزيعات الأرباح** : وتحدد هذه على أساس ما جرى عليه العرف من نسبة الربح الصافى التى توزع على أصحاب المشروع فى مقابل استثمار أموالهم ٠

وفيما يلى صورة لقائمة نتائج الأعمال التقديرية عن ثلاث شهور مقبلة أعدت بواسطة المدير المالى فى احدى الشركات وموضح عليها كيفية اعداد التقدير الخاص بكل بند :

قائمة نتائج الأعمال التقديرية
شركة القاهرة للزيوت
عن الربع الأول من عام ١٩٦٨
يناير الى مارس

المبيعات		١٧٥٠٠٠	قدرت على أساس الأرقام الـواردة في خطة المبيعات والتي تبين أن مبيعات يوليـه ينتظـر أن تـكون ٤٠٠٠٠ وأغسطس ٦٥٠٠٠ وسبتمبر ٧٠٠٠٠
تكلفة البضاعة المباعة			
مواد	٧٠٠٠٠		قدرت بواقع ٤٠٪ من المبيعات بناءعلى ما تحقق في السنة المـاضية
أجور	٣٥٠٠٠		قدرت بواقع ٢٠٪ من المبيعات بنـاء على ما تحقق في السنة المـاضية
خدمات	٣٢٥٠٠		قدرت بواقع ٢٣ر٦٪ منتكلفةالمبيعات بناء على ما تحقق في السنة المـاضية .
		١٣٧٥٠٠	
اجمالى الربح		٣٧٥٠٠	
مصروفات بيع	١٦٠٠٠		قدرت على أساس كشف تقدم به مدير المبيعات .
مصروفاتادارية	١٥٠٠٠		قدرت على أساس ٦٢٥٠ مصروفات ثابتة وأخرى متغيرة تقدر ب ٥٪ من المبيعـات .
		٣١٠٠٠	
صافي ربح التشغيل		٦٥٠٠	
فائدة على القروض		٥٠٠	على أسـاس ٥٪ من القرض الذي حصلت عليه الشركة .
صافي الربح		٦٠٠٠	
ضرائب		١٨٠٠	٣٠٪ من صافي الربح وفقا للقانون
صافي الربح القابل للتوزيع		٤٢٠٠	
أرباح موزعة		٢١٠٠	بناء على قرار مجلس الادارة بتـوزيع ٥٠٪ من صافي الربح
الأرباح الباقية والتي يعاد استثمارها في المشروع		٢١٠٠	

(ب) تحديد حجم الأموال اللازمة خلال مدة الخطة عن طريق اعداد الميزانية العمومية التقديرية :

تتمثل الميزانية العمومية فى جانبين : جانب الأصول ويمثل ممتلكات المشروع الذى يستخدمها فى سبيل تحقيق رقم الانتاج والبيع المطلوب وبالتالى الحصول على الأرباح المطلوبة • وجانب الخصوم ورأس المال الذى يمثل المصادر التى يمكن الاعتماد عليها فى الحصول على الأموال اللازمة لاقتناء هذه الممتلكات • وعلى ذلك اذا قدرت الممتلكات اللازم وجودها لدى المشروع لتحقيق رقم الانتاج والبيع المطلوب بمبلغ ١٠٠٠٠٠٠ والمصادر التى يمكن الحصول منها على أموال (الخصوم ورأس المال) بمبلغ ٨٠٠٠٠٠ جنيه فان معنى ذلك أن المشروع سيحتاج الى ٢٠٠٠٠٠ جنيه خلال مدة الخطة لضمان الحصول على ممتلكاته اللازمة لخلق الانتاج المطلوب وضمان بيعه •

وعلى ذلك يمكن عن طريق اعداد الميزانية العمومية التقديرية خلال مدة الخطة تقدير حجم الأموال اللازمة لتمويل هذه الخطة • ويتم اعداد هذه الميزانية التقديرية على أربع خطوات رئيسية : (١) تقدير حجم كل أصل من الأصول خلال مدة الخطة ، (٢) تقدير حجم الخصوم أو الديون التى يمكن الاعتماد عليه فى تمويل جزء من هذه الأصول ، (٣) تقدير حجم رأس المال والأرباح التى يمكن استخدامها فى نفس الغرض ، (٤) تحديد الفرق بين قيمة الممتلكات المطلوب وجودها والخصوم ورأس المال والأرباح ليمثل هذا المبلغ من المال اللازم تدبيره لضمان الحصول على تلك الممتلكات وبالتالى لضمان تنفيذ خطة الانتاج والبيع • وسنبين بالتفصيل كيفية تنفيذ كل من هذه الخطوات •

١ ــ تقدير حجم الأصول خلال مدة الخطة

تمثل **النقدية** أول بند من بنود الأصول فى الميزانية • لذلك يبدأ المسئول عن اعداد الخطة المالية بتقدير هذا البند • وتحتفظ أى شركة عادة بحد أدنى من النقدية لمواجهة الالتزامات النقدية الطارئة • وعلى ذلك فلتقدير هذا الرقم تراجع أرقام النقدية فىعدة سنوات سابقة للتعرف علىهذا الرقم • فاذا كانت الشركة تحتفظ عادة بمبلغ ٤٠٠٠٠ فى الصندوق كحد أدنى من النقدية يدرج هذا الرقم فى الميزانية العمومية التقديرية تحت بند النقدية •

والبند الثانى فى جانب الأصول هو « أوراق القبض والمدينين » وتمثل هذه الديون التى للمشروع قبل عملاءه نتيجة عمليات البيع الآجل · وعلى ذلك يتأثر هذا الرقم بحجم المبيعات المتوقع خلال مدة الخطة وكذلك سياسة المشروع فى البيع وفى تحصيل قيمة المبيعات من العملاء · وعلى ذلك يمكن بالرجوع الى خطة المبيعات التعرف على قيمة المبيعات خلال الخطة ثم بتطبيق شروط البيع والتحصيل ، التعرف على قيمة المبيعات التى ستبقى بدون تحصيل فى تاريخ انتهاء مدة الخطة وهو التاريخ الذى تعد عنده الميزانية العمومية التقديرية · فاذا كانت الخطة تعد عن ثلاث شهور وكانت خطة المبيعات تشير الى أن المبيعات الشهرية ستكون فى حدود ٣٠٠٠٠ جنيه ، وبالرجوع الى شروط البيع تبين أن الشركة تبيع للعملاء على أن يتم السداد بعد شهر من تاريخ البيع فان معنى ذلك أنه فى نهاية الشهر الثالث ستكون قيمة الديون طرف العملاء ٣٠٠٠٠ جنيه أى أن قيمة أوراق القبض والمدينين التى يمكن ادراجها فى الميزانية العمومية ستصل الى ٣٠٠٠٠ جنيه ·

وقد تقدر قيمة أوراق القبض والمدينين على أساس نسبة مئوية من قيمة المبيعات · وتحدد هذه النسبة بالرجوع الى البيانات الموجودة عن الفترات السابقة للخطة · فاذا تبين من فحص هذه البيانات أن قيمة المبيعات الآجلة فى نهاية كل سنة تصل الى ٣٣⅓٪ من اجمالى المبيعات فان معنى ذلك أنه من بين ٩٠٠٠٠ رقم مبيعات خلال الثلاث شهور المقبلة ستصل قيمة الديون لدى العملاء من عمليات البيع ما يقرب من ثلث هذه القيمة أى ٣٠٠٠٠ جنيه ·

والبند الثالث فى جانب الأصول هو **البضاعة** · وتقدر هذه على أساس دراسة لبرامج البيع والانتاج والشراء أو على أساس نسبة مئوية من المبيعات· فاذا اتبع الأسلوب الأول ، يحدد رقم البضاعة (مواد أو بضاعة كاملة الصنع) فى بداية المدة التى تعد عنها الخطة ثم يضاف اليه رقم الانتاج المدرج فى خطة الانتاج ثم يطرح منه رقم المبيعات الوارد فى خطة المبيعات · فاذا كان المشروع بصدد اعداد الخطة المالية عن الثلاث شهور الأولى من عام ١٩٦٨ ، وتبين من دراسة الميزانية العمومية المنتهية فى ١٩٦٧/١٢/٣١ أن رقم البضاعة يصل الى ١٠٠٠٠ جنيه فى ذلك التاريخ وبدراسة خطة الانتاج تبين أن الشركة ستنتج خلال الثلاث شهور ما قيمته ١٠٠٠٠٠ جنيه ، وبدراسة خطة المبيعات

تبين أن المبيعات المقدرة ستصل الى ٩٠٠٠٠ جنيه فان معنى ذلك رقم البضاعة التى ستبقى فى المخازن فى نهاية مدة الخطة سيصل الى ٢٠٠٠٠ وهو الرقم الذى سيدرج فى الميزانية العمومية التقديرية لهذه الفترة ٠

أما اذا اتبع الأسلوب الثانى ، فتدرس أرقام المبيعات التى تحققت فى عدة سنوات سابقة وأرقام البضاعة بالمخزن فى نهاية كل من هذه السنوات للوصول الى النسبة المئوية للبضاعة بالمخزن الى المبيعات ٠ فاذا تبين أنها عادة ما تكون فى حدود ٢٢٫٢٪ فيمكن تطبيق هذه النسبة على المبيعات المقدرة خلال المدة التى تعد عنها الخطة والتى تصل الى ٩٠٠٠٠ فيكون رقم البضاعة بالمخزن فى نهاية الخطة ٢٠٠٠٠ جنيه يدرج فى الميزانية العمومية التقديرية (٩٠٠٠٠ × ٢٢٫٢٪) ٠

والبند الثالث فى جانب الأصول هو **الأصول الثابتة** ويقدر هذا على أساس اضافة المبالغ المنتظر تخصيصها لشراء الآلات التى يتقرر شراءها أثناء مدة الخطة الى الرقم الذى يمثل هذه الأصول فى نهاية الشهر السابق لاعداد الخطة ، على أن يطرح من هذا الرقم معدل الاستهلاك الذى تسير عليه الشركة ٠ فاذا تبين من دراسة الميزانية العمومية عن الفترة المنتهية فى ١٩٦٧/١٢/٣١ أن رقم الأصول الثابتة هو ٨٠٠٠٠ جنيه وأن الشركة ستشترى خلال الثلاث شهور التالية آلات بمبلغ ٢٠٠٠٠ جنيه يكون اجمالى هذه الأصول فى نهاية هذه الشهور ١٠٠٠٠٠ ٠ فاذا كانت العادة قد جرت على استهلاك هذه الأصول بمعدل ١٢٪ فى السنة فان معنى ذلك أن قيمة الاستهلاك السنوى ستصل الى ١٢٠٠٠ جنيه أى أن الاستهلاك المتوقع خلال الثلاث شهور الأولى سيصل ٣٠٠٠ جنيه ٠ وبذلك ينتظر أن تكون القيمة الصافية لهذه الأصول فى نهاية مدة الخطة ٩٧٠٠٠ جنيه ٠

أما **باقى البنود** فى جانب الأصول مثل المدفوعات المقدمة والاستثمارات فى أوراق مالية وشهرة المحل فهذه عادة ما تتغير على فترات طويلة وبقرارات من مجلس الادارة ، وعلى ذلك متى عرفت هذه القرارات أمكن التعرف على مقدار التغيرات المنتظر أن تحدث فى هذه الأصول ٠

وبالنسبة لجانب الخصوم تعد التقديرات لكل بند على حدة أيضا ٠ والبند الأول هنا هو **أوراق الدفع والدائنون** أى الالتزامات التى على المشروع

لموردى المواد أو مستلزمات الانتاج الأخرى • ويتم تقدير هذا البند بأحد أسلوبين : اما عنطريق مراجعة برامج الشراء وشروط الدفع التى يتفق عليها مع الموردين أو بتطبيق نسبة مئوية للمشتريات التى لا تدفع قيمتها عند تاريخ اعداد الميزانية الى اجمالى المشتريات •

فاذا ما اتبعت الشركة الأسلوب الأول يمكن الرجوع الى أرقام المشتريات من المواد وباقى مستلزمات الانتاج التى حددت فى خطة الانتاج ثم الى القواعد التى جرت الشركة على اتباعها فى التعامل مع الموردين • فاذا تبين من دراسة خطة الانتاج أن الشركة ستحتاج الى مشتريات من المواد الخام وخلافها تصل الى ٤٥٠٠٠ جنيه خلال مدة الخطة بمعدل ١٥٠٠٠ جنيه كل شهر وأن شروط التعاقد التى تقبلها الشركة تحتم السداد بعد ١٥ يوم من تاريخ الشراء فان معنى ذلك أن الجزء الذى سيبقى ولم يسدد فىتاريخ اعداد الميزانية العمومية التقديرية سيتمثل فيما يعادل مشتريات نصف شهر أى ٧٥٠٠ جنيه •

وبتطبيق الأسلوب الآخر قد نصل الى نفس النتيجة فاذا تبين من فحص الميزانيات السابقة أن قيمة أوراق الدفع والدائنين تكون فى حدود ١٦ر٧٪ من قيمة المشتريات فان معنى ذلك أنه اذا بلغت قيمة المشتريات ٤٥٠٠٠ جنيه فان رقم أوراق الدفع والدائنين سيكون فى حدود ٧٥٠٠ جنيه فى نهاية الثلاث شهور التى تعد عنها الخطة المالية •

أما بالنسبة **للمستحقات** مثل الأجور المستحقة فيمكن تقديرها على أساس الأرقام المقدرة للأجور فى كل شهر ونظام دفع الأجور • فاذا جرت العادة على دفع الأجور فى نهاية كل أسبوع وكان اجمالى الأجور فى الشهر ٦٠٠٠٠ جنيه فان معنى ذلك أنالأجور اليومية تقدر بمبلغ ٢٠٠٠ جنيه تدفع فىنهاية الخميس من كل أسبوع • فاذا تبين أنتاريخ اعداد الميزانية العمومية التقديرية (٣١ مارس) سيكون يوم سبت تكون جملة الأجور المستحقة عند هذا التاريخ ٤٠٠٠ جنيه (أجور يوم الجمعة والسبت) •

والبند الثالث فى جانب الخصوم وهو **الالتزامات الطويلة الأجل** مثل السندات والقروض التى يتفق على سدادها على آجال طويلة ، وهذه تتحدد تواريخ استحقاقها عند اصدار السندات أو عند التعاقد على القرض • فاذا

تبين أنه خلال مدة الخطة سيقع تاريخ السداد لجزء من السندات أو جزء من القروض ، تخصم المبالغ التى سددت من قيمة هذه البنود الواردة فىالميزانية العمومية التى أعدت عن الشهر السابق لاعداد الخطة المالية •

وبالعكس اذا كانت الشركة قد قررت اصدار سندات ، أو تعاقدت على قروض ستحصل على قيمتها خلال مدة اعداد الميزانية العمومية التقديرية تدرج هذه القيم فى تلك الميزانية •

أما بالنسبة **للأرباح المحتجزة** والمرحلة من قائمة نتائج الأعمال ، فيستدل على هذا الرقم بالرجوع الى البند الخاص بالأرباح الذى تقرر عدم توزيعها والموجودة فى تلك القائمة •

وبالانتهاء من تقدير بنود الأصول والخصوم يمكن تصوير الميزانية العمومية التقديرية على الوجه التالى :

شركة القاهرة للزيوت
الميزانية العمومية التقديرية عن الربع الأول لعام ١٩٦٨
ينـاير الى مارس

	الميزانية العمومية ١٩٦٧/١٢/٣١	الميزانية العمومية فى٣١ مارس ١٩٦٨	
الأصـــول			
نقـــدية	١١٠٠٠	١٠٠٠٠	الحد الأدنى من النقدية
أوراق قبض ومدينون	٤٢٥٠٠	٧٠٠٠٠	مبيعـات الشهر الأخـير (المبيعات لأجل ٣٠ يوما)
بضـــاعة	٥١٠٠٠	٦٣٥٠٠	نسبة المخزون منالبضاعة ١٢٪ منالمبيعات السنوية
مجموع الأصول المتداولة	١٠٤٥٠٠	١٤٣٥٠٠	
أصول ثابتة	٩٤٥٠٠	٩٨٠٠٠	ينتظر شراء آلات فىفبراير بمبلغ ٣٢٠٠ جنيه
اسـتهلاك	٣٨٠٠٠	٤١٠٠٠	بمعدل ١٠٠٠ جنيـه فى الشهر
صافى الأصول الثابتة	٥٦٥٠٠	٥٧٠٠٠	
أصول أخرى	٢٥٠٠	٢٥٠٠	لن يطرأ عليها تغيير
مجموع الأصول	١٦٣٥٠٠	٢٠٣٠٠٠	

الخصـوم ورأس المـال

دائنــون	٣٦٠٠٠	٣٩٠٠٠	على أساس شروط دفع ٤٠ يوم من تاريخ الشراء
أوراق دفع	١٤٠٠٠	٣١٥٠٠	مشتريات بكمبيالات بعد أربعة شهور
مستحقات	١٢٥٠٠	١٤٣٠٠	ضرائب مستحقة (أنظر قائمة نتائج الأعمال صفحة ١٨٧)
مجموع الخصوم المتداولة	٦٢٥٠٠	٨٤٨٠٠	
قرض البنك	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	سيبقى كما هو الا اذا دعت الضرورة لزيادته
رأس المـال	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	سيبقى كما هو
أرباح مرحلة	٤١٠٠٠	٤٣٢٠٠	أرباح احتجزت قدرها ٢٢٠٠ (أنظر قائمة نتائج الأعمال صفحة ١٨٧)
مجموع الخصوم ورأس المال	١٦٣٥٠٠	١٨٨٠٠٠	

واضح من مراجعة الميزانيــة العموميــة التقــديرية عن الفترة المنتهية فى ١٩٦٨/٣/٣١ أن مجموع الأصول اللازمة لتنفيذ برنامج الانتاج والبيع سيصل الى ٢٠٣٠٠٠ بينما أن الأموال المتاحة والتى يمكن استخدامها فى بناء هذه الأصول تصل الى ١٨٨٠٠٠ وعلى ذلك ينتظر أن يكون هناك عجز فى الأموال المتاحة خلال مدة الخطة قدره ١٥٠٠٠ جنيه ويستلزم الأمر تدبيره من أحد المصادر • وعلى ذلك قد يقترح المدير المـالى أن يتم هذا عن طريق زيادة قرض البنك بهذا المبلغ • فاذا وافقت الادارة على ذلك تزاد قيمة القرض الموجودة فى الميزانية بمبلغ ١٥٠٠٠ جنيـه ويتحقق التوازن بين جانبى الميزانية العمومية التقديرية •

(ج) اعداد الميزانية النقدية :

يقصد بالميزانية النقدية الجدول يمثل ما يرد الى المنشأة من نقدية أيا كان مصدرها خلال المدة التى تعد عنها الخطة وكذلك المدفوعات التى تتم

نقدا خلال تلك الفترة وعلى ذلك يدرج فى هذا الكشف مايرد من نقدية نتيجة عمليات البيع أو تحصيل الديون السابقة أو نتيجة استلام القرض المتفق عليه مع البنك أو نتيجة زيادة رأس المـال • وكذلك المدفوعات سواء كانت لسداد التزامات الموردين أو ديون الشركة الأخرى أو أية مدفوعات أخرى يتحتم دفعها خلال مدة الخطة •

فاذا فرضنا أن المدير المـالى لشركة الاسكندرية للأصواف بصدد اعداد الميزانية النقدية عن الستة شهور الأولى من عام ١٩٦٨ • فما هى الخطوات التى يتبعها فى اعداد هذه الميزانية ؟

يبدأ المدير المـالى عمله بدراسة خطة المبيعات وسياسة الشركة فىالبيع والتحصيل • فاذا تبين له من هذه الدراسة أن مبيعات الشركة ينتظر أن تصل الى ٢٠٠٠٠٠ جنيها فى الثلاثة شهور الأولى (من يناير الى مارس) ، و ٢٥٠٠٠٠ خلال أبريل ومايو ثم ٣٠٠٠٠٠ فى يونيه • واذا تبين له أن ١٠٪ من المبيعات تتم نقدا والباقى لأجل • واذا تبين أيضا أن المبيعات الآجلة عادة ما تحصـل بعـد شـهر من تاريخ البيع وأن قيمـة أوراق القبض فى ١٩٦٧/١٢/٣١ تصل الى ١٨٥٠٠٠ جنيها ستحصل خلال يناير • فيمكن على ضوء هذه الحقائق تصوير برنامج المبيعات واستنتاج الايرادات النقـدية على الوجه الآتى :

	يناير بالألف الجنيه	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيه
إجمالى المبيعات	٢٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠
المبيعات الآجلة	١٨٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠	٢٧٠٠٠٠
المتحصلات من البيع الآجل ...	١٨٥٠٠٠	١٨٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٢٢٥٠٠٠	٢٢٥٠٠٠
مبيعات نقدية	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٣٠٠٠٠
إجمالى الايرادات النقدية من البيع	٢٠٥٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٢٠٥٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	٢٥٥٠٠٠

واذا تبين له أن الشركة قررت أن تبيع الآلات القديمة التى استهلكت وأن من المنتظر أن تصل الايرادات النقدية من بيع هذه الآلات خلال أبريل ٤٠٠٠٠ جنيهـا ويونيه ٣٠٠٠٠ ، فعلى ضـوء هذه البيانات يمكن تقـدير المتحصلات النقدية الاجمالية خلال مدة الخطة على الوجه التالى :

	يناير بالألف جنيه	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيه
إيرادات نقدية من البيع	٢٠٥٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٢٠٥٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	٢٥٥٠٠٠
إيرادات من بيع آلات قديمة ..	—	—	—	٤٠٠٠٠	—	٣٠٠٠٠
إجمالى الايرادات النقدية	٢٠٥٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٢٤٥٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	٢٨٥٠٠٠

بمجرد الانتهاءم ن تقدير المتحصلات النقدية يبدأ المدير المـالى فى تقدير المدفوعات النقدية ٠ والبند الأول الذى يبدأ فى تقديره هو المدفوعات التى سيلتزم بها المشروع فى مقابل المشتريات من المواد وغيرها ٠ ولذلك يطلب برنامج المشتريات الذى أعده مدير المشتريات على أسـاس خطة الانتاج ثم يطلب منه أيضا الشروط التى عادة ما يتفق عليها مع الموردين لسـداد قيمة هذه المشتريات ٠

فاذا تبين له أن برنامج الشراء قد أعد على أساس شراء مواد أو بضائع قيمتها ٧٠٠٠٠ جنيها شهريا طوال الثلاثة شهور الأولى من الخطة ثم ٩٠٠٠٠ جنيها فى كل من الشهور الباقية ٠ وأن السداد يتم عادة بعد ٣٠ يوما من تاريخ الشراء ٠ كذلك تبين أن الشركة قد تعـاقدت على شراء آلات جـديدة قيمتها ٤٠٠٠٠٠ ، سيتم تسليم جزء منهاقيمته ٢٠٠٠٠٠جنيها فىينايروالباقى فى يونيه وأن شروط السداد المتفق عليها بالنسبة لهذه الآلات هى شهرين من تاريخ تسليمها ٠ كذلك ينتظر شراء قطع غيار وأدوات بمعدل ٥٠٠٠ جنيها

فى الشهر ، ويتفق عادة مع الشركات الموردة لها على السداد بعد ٦٠ يوما من تاريخ التسليم • كذلك تحتاج الشركة الى شراء أدوات كتابية ومهمات نظافة وخلافه تقدر بمبلغ ١٠٠٠ جنيه شهريا وتدفع عند الشراء . أخيرا يوجد ديون على الشركة للموردين فى ٦٧/١٢/٢١ قدرها ١٠٠٠٠٠ جنيه وتستحق فى يناير •

من هذه الحقائق يمكن تصوير برنامج المشتريات والمدفوعات النقدية على الوجه التالى :

	يناير بالألف جنيه	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيه
أدوات كتابية ومهمات ..	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠
موادو بضائع ..	٧٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٩٠٠٠٠
قطع غيار ..	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
آلات جديدة	٢٠٠٠٠٠	—	—	—	—	٢٠٠٠٠٠
أدوات كتابية	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠
مواد وبضائع	—	٧٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٩٠٠٠٠
قطع غيار ..	—	—	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
آلات جديدة	—	—	٢٠٠٠٠٠	—	—	—
ديون للموردين	١١٠٠٠٠	—	—	—	—	—
إجمالى المدفوعات النقدية	١١١٠٠٠	٧١٠٠٠	٢٧٦٠٠٠	٧٦٠٠٠	٩٦٠٠٠	٩٦٠٠٠

تنتقل بعد ذلك الى باقى المدفوعات النقدية • فبالنسبة للأجور فتجهز الكشوف التى تبين أجور العمال فى كل شهر من شهور الخطة بواسطة مدير

الانتاج أو المسئول عن اعداد خطة الانتاج وحيث ان الأجور تدفع فى نفس الشهر الذى تستحق فيه فتدرج فى الميزانية النقدية فى نفس الشهر • فاذا تبين أن اجمالى الأجور الواجب دفعها فى الشهر يصل الى ٥٠٠٠٠ جنيه • كذلك قدر مدير الانتاج أن مصروفات الانارة والقوى المحركة للمصنع ستصل الى ١٠٠٠٠ جنيه فى الشهر •

ثم درست بعد ذلك المصروفات الادارية مثل الايجار والمرتبات للوظفين ونفقات الانتقالات للعاملين الذى يحتاج عملهم الى الانتقال من مكان العمل على نفقة الشركة • وقد تم تقدير هذه البنود بواسطة مدير الشئون الادارية فى الشركة الذى حددها بمعدل ٢٥٠٠٠ جنيه فى الشهر •

كذلك تبين أن الشركة ستسدد ما يستحق عليها من ضرائب وقدره ٤٠٠٠٠ على قسطين متساويين يدفع الأول فى مارس والثانى فى يونيه • كذلك ستوزع أرباحا فى يناير قدرها ٤٠٠٠٠ جنيه •

بمجرد الحصول على هذه التقديرات للمدفوعات النقدية الأخرى خلاف المشتريات يمكن اعداد جدول بجميع المدفوعات النقدية خلال الستة شهور المقبلة على الوجه التالى :

	يناير بالألف جنيه	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيه
مدفوعات للمشتريات	١١١٠٠٠	٧١٠٠٠	٢٧٦٠٠٠	٧٦٠٠٠	٩٦٠٠٠	٩٦٠٠٠
أجور	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
مصروفات إنارة وقوى محركة	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠
مصروفات إدارية	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠
ضرائب مستحقة	—	—	٢٠٠٠٠	—	—	٢٠٠٠٠
توزيعات أرباح	٤٠٠٠٠	—	—	—	—	—
إجمالى المدفوعات النقدية	٢٣٦٠٠٠	١٥٦٠٠٠	٣٨١٠٠٠	١٦١٠٠٠	١٨١٠٠٠	٢٠١٠٠٠

الخطوة الأخيرة فى اعداد الميزانية النقدية تتمثل فى وضع الايرادات النقدية والمدفوعات النقدية فى جدول واحد لتحديد الفائض أو العجز النقدى المتوقع خلال كل شهر من شهور الخطة على الوجه التالى ٠

(اذا علمنا أن الحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ بها ٥٠٠٠٠ جنيها وأن النقدية بالصندوق فى ١٩٦٧/١٢/٣١ كانت ٦٥٠٠٠ جنيها) ٠

الميزانية النقدية عن الستة شهور الأولى
من عام ١٩٦٨

	يناير بالألف جنيه	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيه
إجمالى الإيرادات النقدية ...	٢٠٥٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٢٤٥٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	٢٨٥٠٠٠
إجمالى المدفوعات النقدية ...	٢٣٦٠٠٠	١٥٦٠٠٠	٣٨١٠٠٠	١٦١٠٠٠	١٨١٠٠٠	٢٠١٠٠٠
الفرق الشهرى بين إجمالى الإيرادات والمدفوعات النقدية	(٣١٠٠٠)	٤٤٠٠٠	(١٨١٠٠٠)	٨٤٠٠٠	٦٩٠٠٠	٨٤٠٠٠
الفرق المتجمع بين إجمالى الإيرادات المدفوعات النقدية	(٣١٠٠٠)	١٣٠٠٠	(١٦٨٠٠٠)	(٨٤٠٠٠)	(١٥٠٠٠)	٦٩٠٠٠
والنقدية فى بداية الخطة ...	٦٥٠٠٠					
الحد الأدنى للنقدية	٥٠٠٠٠					
الفائض أو العجز النقدى ...	(١٦٠٠٠)	٢٨٠٠٠	(١٥٣٠٠٠)	(٦٩٠٠٠)	صفر	٨٤٠٠٠

من هذا الجدول يتبين أن الشركة ستحتاج الى ١٦٠٠٠ جنيها لمواجهة التزاماتها فى شهر يناير ويمكن تغطية هذا خلال فبراير ، ثم سيظهر العجز ثانية خلال مارس الا أن الايرادات التى ستتحقق خلال الشهور التاليه ستضمن مواجهة هذا العجز وظهور فائض فى يونيه قدره ٨٤٠٠٠ جنيها ٠

الباب الثالث

إعداد سياسات المشروع

Policies

الفصل الأول : الأبعاد الأساسية لسياسات المشروع .

الفصل الثانى : اعداد سياسات البيع .

الفصل الثالث : اعداد سياسات الانتاج .

الفصل الرابع : اعداد سياسات الأفراد .

الفصل الخامس : اعداد السياسات المالية .

الفصل الأول

الأبعاد الأساسية لسياسات المشروع

Policies

١ — المقصود بسياسات المشروع .

٢ — أهمية وجود سياسيات محددة للمشروع .

٣ — أنواع السياسات .

٤ — كيف تعد السياسات .

٥ — المقومات الأساسية لنجاح سياسات المشروع .

١ — المقصود بسياسات المشروع :

يقصد بسياسات المشروع مجموعة القواعد والمبادىء وأساليب العمل التى سيلتزم بها جميع العاملين فى ممارسة الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع . وعلى ذلك ترسم هذه السياسات للعاملين فى الشركة الطريق المضمون لتحقيق هذه الأهداف .

فاذا تصورنا أن احدى شركات النسيج قد حددت هدفا لعام ١٩٦٨ أن تحقق ربحا صافيا قدره مليون جنيه ، فمن الضرورى أن يحدد أيضا لجميع الأقسام السياسات التى يمكن اتباعها لتحقيق هذا الهدف . ولذلك تعد الادارة المسئولة عن المبيعات تقديرا لرقم المبيعات الذى يضمن تحقيق هذه السياسة ، ثم السياسات التى تضمن تحقيق هذا الرقم الأخير ، مثال ذلك القواعد التى ستتبعها فى تحديد الأسعار المناسبة والتى يمكن أن توفر له الايرادات المطلوبة ، ثم القواعد التى ستتبعها فى اختيار أنسب الموزعين حتى يساهم هؤلاء بمجهودهم فى الوصول الى رقم البيع المطلوب ، والقواعد التى ستتبعها فى تثبيت أسماء منتجاتها فى أذهان المستهلكين ، وكذلك المبادىء التى ستلتزم بها فى توجيه جهود العاملين الذين ستوكل اليهم مهمة تنشيط المبيعات . ويتكرر نفس العمل فى مجال الانتاج والأفراد والتمويل .

٢ ـ أهمية وجود سياسات محددة للمشروع :

وتهدف الشركة من وضع هذه القواعد الى تحقيق الأهداف الآتية :

(أ) يضمن وجود السياسات مفهوما موحدا للقواعد التى ترغب الشركة فى أن يلتزم بها جميع العاملين. فاذا ما قررت مواصفات معينة من حيث الجودة ، عند اعدادها لسياسات الانتاج ، وشرحت هذه المواصفات ورتبت جزاءات على عدم الالتزام بها فلا بد وأن يخلق هذا نوعا من الضمان بأن هذه المواصفات قد عرفت من جانب جميع العاملين وأن من الضرورى التأكد من وجودها .

(ب) ان وجود هذه القواعد لا يترك أى مجال للاجتهاد الشخصى فى مجالات يكون فيها الاجتهاد ضارا بمصالح الشركة . فاذا ما قررت الشركة عند اعدادها لسياسات الأفراد أن تكون الترقية بالنسبة لبعض الوظائف على أساس الكفاءة وحددت أسلوب تقدير الكفاءة للعامل ، أصبح من الضروى الالتزام بهذا الاسلوب وألا يقبل أى تقدير يوضع على أساس الرأى الشخصى لرئيس العامل .

(جـ) توجه هذه السياسات العاملين أثناء تنفيذ البرامج أو الخطط التى وضعت لتحقيق أهداف الشركة . فاذا ما قررت الشركة عند اعدادها للسياسات المالية ألا تعتمد على الاقتراض فى تدبير المال اللازم لشراء الآلات ،فان معنى ذلك أن على المدير المالى أن يسعى الى تدبير مصدر آخر أو يتفق مع مدير الانتاج والبيع على تأجيل هذه التوسعات اذا ما تعذر ايجاد هذا المصدر.

(د) ان وجود هذه السياسات يجعل عملية اتخاذ القرارات سهلة ، كذلك توجد مبررا كافيا للدفاع عنها اذا ما ناقشت الادارة فاعليتها . فاذا ما قررت الادارة ، عند اعداد سياسة البيع ، أن يكون السعر موحدا فى جميع المناطق ولدى جميع الموزعين ، ثم قرر مدير المبيعات ايقاف التعامل مع أحد الموزعين لمخالفته

هذا المبدأ أكثر من مرة رغم التنبيه عليه ، أصبح من السهل على مدير المبيعات أن يدافع عن قراره هذا اذا ما شكا هذا الموزع لرئيس مجلس الادارة ٠

٣ ـ أنواع السياسات :

توضع السياسات لتوجيه جميع الأنشطة فى المشروع ٠ فبالنسبة لنشاط البيع تضع الشركة سياسة محددة للتسعير ولاختيار الموزعين ، ولاختيار الأسماء التجارية التى تباع بها منتجاتها ولتحديد حجم العبوات ولتنشيط المبيعات ٠ وفى مجال الانتاج تضع الشركة قواعد لتحديد معدلات الانتاج لكل من الأصناف التى تنتجها ، وللشراء والتخزين ولصيانة المبانى والمعدات ثم للمحافظة على سلامة العاملين أثناء العمل ٠ وفى مجال الأفراد تحدد سياسات الشركة قواعد اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة وتنمية المهارات عن طريق التدريب ، والمفاضلة بين العاملين عند الترقية ، ثم تحديد الأجر لكل وظيفة ولكل عامل ٠ وفى مجال التمويل تضع الشركة سياساتها لتنظيم القواعد الخاصة بالاقتراض وتمويل العمليات وتوزيع الأرباح ٠

وفى كل من هذه المجالات يمكن تقسيم السياسات التى توضع الى ثلاث مجموعات حسب المستوى الادارى الذى يشرف على اعدادها : فهناك **السياسات العامة أو الرئيسية** Major Policies **مثل سياسات التوسع فى** نشاط الشركة ، فالمسئول عن اعداد هذه السياسة هو مجلس الادارة ٠ وتختلف هذه من شركة الى أخرى حسب تقدير مجلس الادارة لأنسب أشكال التوسع ٠ فبينما نجد محلات عمر أفندى (من أكبر متاجر التجزئة فى الجمهورية) قد وضعت سياسة أساسية للتوسع تعتمد على افتتاح فروع فى جميع البلدان الرئيسية فى الجمهورية ، نجد أن شركة أخرى منافسة مثل محلات الصالون الأخضر قد أقامت سياستها فى التوسع على زيادة حجم محلاتها بالقاهرة ٠

مثل آخر أيضا على السياسات العامة هو سياسة الشركة فى تمويل التوسعات فقد تعتمد على الاقتراض أو على الأرباح المحتجزة ، وهذه أيضا

قد تختلف من شركة الى أخرى • فبينما نجد أن شركة المحلة للغزل والنسيج قد وضعت سياسة لها مضمونها أن تحتجز جزءاً كبيراً من الأرباح سنويا لتمويل توسعاتها ، نجد شركة أخرى مثل شركة حرير حلوان اتبعت العكس وتبنت سياسة توزيع معظم أرباحها على أن تعتمد على الاقتراض لتمويل توسعاتها •

وهناك سياسات العمل فى الادارات Intermediale policies وهذه تعد عادة بواسطة مديرو الادارات وتعالج كيفية تنفيذ السياسات العامة أو تحقيق الهدف الذى وضع للادارة • فاذا ما قررت شركة النيل للأدوية مثلا ، كسياسة عامة ، أن تحقق رقما أكبر من الأرباح خلال العام المقبل ، فيترك لمديرى الادارات تحديد السياسات التى تضمن الوصول الى هذا الهدف • فقد يرى مدير المبيعات أن هذه الزيادة يمكن أن تتحقق عن طريق رفع أسعار بعض المنتجات أو زيادة مبيعات بعض الأصناف أو تحسين العبوات لمجموعة أخرى • وقد يرى مدير الانتاج أن ذلك من الممكن تحقيقه عن طريق تخفيض التكاليف ويمكن الوصول الى هذا التخفيض عن طريق زيادة كفاءة تشغيل المواد والآلات •

أما المجموعة الثالثة فتضم السياسات التى تعد على مستوى رؤساء الأقسام أو الرؤساء المباشرين للعمال Minor Policies وتعالج هذه عادة أسلوب العمل وطريقة توزيعه بين العاملين • مثال ذلك سياسة تشغيل العمال القدامى على الطلبيات المنتجة للتصدير أو تدريب جميع العاملين فى القسم على جميع أنواع الآلات حتى يمكن احلال أى عامل محل الآخر فى حالة انقطاع بعضهم عن العمل •

٤ ـ كيف تعد سياسات المشروع :

يتم اعداد سياسات المشروع على أربع مراحل • مرحلة تجميع البيانات الأساسية لاعداد سياسات واقعية وقابلة للتطبيق ، مرحلة تحليل هذه البيانات والاتفاق على القواعد المكونة لكل من السياسات ، مرحلة صياغة هذه القواعد بشكل مبسط ومفهوم وأخيرا مرحلة اختبار هذه القواعد قبل تعميمها •

وتتوقف أنواع البيانات التى تجمع بقصد اعداد سياسة معينة على طبيعة النشاط التى تعد له ، فالبيانات اللازمة لاعداد سياسة الأسعار تختلف عن تلك التى تجمع بقصد تحديد سياسة اختيار الموزعين الخ • الا أن من الممكن القول ان هذه البيانات على نوعين : بيانات تجمع من داخل الشركة وهذه قد توجد فى سجلاتها أو قد تتمثل فى آراء العاملين من ذوى الخبرة ؛ ثم بيانات تجمع من خارج الشركة وهذه عادة تتعلق بالاتجاهات الاقتصادية فىالمجتمع (تغيرات الانتاج ـ العمالة ـ الدخل الأهلى ـ السكان ـ المدخرات ـ الخطة الاقتصادية للدولة) وبالاتجاهات الحديثة فى العلوم والتى قد تؤثر على نشاط الشركة •

وبمجرد أن تتحدد أنواع البيانات التى ترتبط بالنشاط المطلوب اعداد سياسات محددة له تبدأ المرحلة الثانية والخاصة بتحليل هذه البيانات • ويتم هذا عادة باستخدام الأساليب الرياضية والاحصائية فى استخلاص الاتجاهات الأساسية التى تشير اليها الأرقام التى جمعت وعلاقتها ببعضها ثم باستخدام الخبرة والمنطق فى استنباط ما تشير اليه هذه الاتجاهات من مدلولات • فاذا كان المطلوب هو اعداد سياسة الشركة بالنسبة للجزاءات ؛ وجمعت لهذا الغرض بيانات عن المخالفات التى ارتكبت خلال العام الماضى وأسبابها وآثارها على رقم الانتاج والتكلفة • وتبين من الفحص الأول لهذه الأرقام أنها تتجه نحو التزايد الا أن تحليل هذه الأرقام وربطها بأرقام أخرى مثل أرقام الانتاج وعدد العمال قد تشير الى أن نسبة المخالفات الى عدد العمال قد انخفضت وأن الارتفاع فى رقم المخالفات مرجعه الزيادة الكبيرة فى عدد العمال • أو قد يشير التحليل الى أن ارتفاع عدد المخالفات لا يرجع الى قصور فى السياسة الحالية للجزاءات بل الى عدم تنفيذ الرؤساء لهذه السياسة • وعلى ضوء هذا التحليل يمكن تحديد القواعد التى يمكن أن تتضمنها مقترحات التعديل لهذه السياسة ، اذا كان من الضرورى تعديلها أو التوصيات بالنسبة لضرورة التزام الرؤساء بتطبيقها •

ومتى حددت هذه القواعد تبدأ المرحلة التالية وهى الخاصة بصياغتها بأسلوب مبسط وواضح ويضمن وجود مفهوم موحد لها لدى جميع المسئولين عن تنفيذها والأشخاص الذين ستطبق عليهم •

وضمانا لنجاح هذه القواعد يفضل أن يجرى لها اختبار مبدئى وعلى نطاق محدود وتسجيل الآثار التى ستترتب على تطبيقها . فاذا أقرت الشركة سياسة التدريب ، وتضمنت هذه السياسة قاعدة تلزم جميع العاملين فى ادارة المبيعات مثلا بحضور برامج تدريبية معينة ، فمن المفضل قبل اعلان هذه السياسة أن تختبر مدى صلاحيتها بارسال عدد محدود من المندوبين الى أحد البرامج ثم تقييم عملهم وطريقة تفكيرهم بعد البرنامج . صحيح أن اختبار النتائج قد يستغرق وقتا طويلا ولكنه يضمن عدم الارتباط بسياسة قد تكون فاشلة أثناء التطبيق العملى .

٥ ـ المقومات الأساسية لنجاح سياسات المشروع :

يتطلب نجاح السياسات التى تضعها الشركة فى تحقيق الأهداف المطلوبة أن تتوافر لها المقومات الآتية :

١ ـ أن تكون القواعد التى تتضمنها محددة وواضحة ، اذ أن المطلوب بعد وضع السياسات أن تطبق هذه القواعد وأن يحترمها عدد كبير من الأشخاص داخل الشركة وربما خارجها أيضا (بالنسبة لبعض سياسات البيع) . ولا تتوقع أن يكون جميع هؤلاء على نفس مستوى الذكاء . واذا فرضنا أنهم متساوون فى هذا المجال فيجب ألا نتوقع أن تتفق المصالح الخاصة لجميع هؤلاء مع مصلحة الشركة ، ومتى اختلفت هذه المصالح وكانت القواعد غير محددة أو غير واضحة اتجه كل من تتعارض مصلحته مع مصلحة الشركة الى تفسيرها بما يتفق مع مصلحته هو .

٢ ـ وتأكيدا لمبدأ الوضوح وضمانا له يجب أن تشرح هذه السياسات لجميع من ستطبق عليهم . وقد يتم هذا الشرح فى اجتماعات داخل الأقسام ويتولاه رئيس القسم ثم يفتح الباب أمام العاملين لأى أسئلة تتعلق بتفسير القواعد المنصوص عليها فى تلك السياسات . أو قد يتم عن طريق طبع هذه السياسات فى كتاب Policy Mannal يعتبر بمثابة دليل أو مرجع يمكن الرجوع اليه للتعرف على القواعد التى تلتزم بها الشركة والعاملون فيها . ويوزع هذا الكتاب على جميع العاملين وعادة ما يتضمن نص القواعد التى اتفق على الالتزام بها وشرحا مبسطا لكل منها تم تحديدا للجهة التى يرجع اليها فى حالة الرغبة فى الخروج عن أية قاعدة فى موقف معين قد يخدم مصلحة الشركة .

٣ — وتثير العبارة الأخيرة والخاصة باحتمال الخروج عن بعض القواعد نوعا ثالثا من المقومات وهو المرونة • اذ لا يعقل أن يتنبأ واضعو السياسات بجميع المواقف التى ينتظر أن تواجهها الشركة وبالتالى يضعوا جميع القواعد التى توجه تصرفات الأفراد بالنسبة لها • اذ أن ظروف التشغيل يطرأ عليها تغيرات فجائية كثيرة ؛ وكذلك تحدث تغيرات كثيرة فى السوق يصعب التنبؤ بها من قبل • وعلى ذلك يجب أن يتوافر قدر من المرونة أثناء تنفيذ القواعد ، بشرط أن يكون التخلى عن بعض القواعد ، آخذا بمبدأ المرونة ، بدافع من خدمة مصلحة الشركة •

فاذا قررت الشركة مثلا كقاعدة أن تجرى جميع عمليات الصيانة داخل ورش الشركة ، ثم طرأت بعض العطلات التى تعذر اصلاحها بواسطة الفنيين فى ورشة الصيانة فهل يلتزم مدير المصنع بتطبيق هذه القاعدة ويترك هذه الآلات معطلة أو يصر على ضرورة اصلاحها فى الداخل فيحاول الفنيون بالشركة وربما تنتهى محاولاتهم بتوقف هذه الآلات الى الأبد !! • المنطق يقتضى توفير درجة من الحرية للرؤساء فى مستوى معين بالتصرف والتحرر من هذه القواعد •

٤ — وحتى نضمن تنفيذ هذه السياسات بنجاح يجب أن يصاحب وضعها اتخاذ كافة الاجراءات التى تضمن النجاح • فاذا ما وضعت الشركة سياستها فى التمويل على أساس عدم تمويل التوسعات عن طريق الاقتراض فمن الضرورى أن تتخذ الادارة الاجراءات التى تمكن المدير المالى من الالتزام بهذه القاعدة وهى : اما الغاء مشروعات التوسع اذا كان الاقتراض هو المصدر الوحيد المتاح للشركة أو اتخاذ قرار بعدم اجراء أى توزيع للأرباح واحتجازها لما يتحقق منها وتوجيهه للتوسع أو اتخاذ قرار بزيادة رأس المال •

٥ — أخيرا ، تشير الخبرة ، خاصة فى المجتمعات النامية ، أن القواعد لايمكن وأن تحترم الا اذا كان هناك متابعة لها أثناء التنفيذ واصرار من قبل الشركة على ضرورة احترام هذه القواعد •

وتفيد عملية المتابعة ، والتى تتم عادة بواسطة المديرين والرؤساء ، فى مجالين : أولهما ، ضمان احترامها وبالتالى تدعيم مركز الادارة كقيادة

قادرة على أن تفرض أى قرار تتخذه بعد ذلك . اذ أن الرئيس الذى يتجاهل مرؤوسوه قراراته ولو مرة واحدة يصعب عليه أن يفرض عليهم أية قرارات تالية (طالما أن قراراته معقولة ومنطقية) . كذلك هناك استعداد طبيعى لدى بعض الأفراد لتجاهل القواعد اذا كانت تختلف مع معتقداتهم أو تلقى عليهم أعباء اضافية . ولا يمكن أن يعالج هذا الاستعداد الا بالمتابعة ثم مواجهة المخالف بكل حسم . وثانيهما ، أن المتابعة تساعد على اكتشاف الثغرات فى القواعد التى وضعت فمن الممكن أن يكشف التطبيق العملى لها بعض الثغرات الواجب معالجتها .

الفصل الثانى

سياسات البيع

١ ـ سياسة التسعير
٢ ـ سياسة اختيار الموزعين
٣ ـ سياسة تحديد الأسهم والعلامة التجارية
٤ ـ سياسة تحديد حجم وشكل العبوة
٥ ـ سياسة تنشيط المبيعات

بينا عند معالجة الموضوع الخاص باعداد خطة البيع فى المشروع أن الهدف من هذه الخطة هو اعداد بيان بالأصناف التى ستنتج والكميات المنتظر بيعها من كل صنف خلال المدة التى تعد عنها الخطة ٠

غير أن تحقيق هذه الأرقام المتوقعة يتوقف على السياسات التى تضعها الشركة ليلتزم بها العاملون فى مجال البيع ٠ فتحقيق أرقام البيع يتوقف على سياسة الشركة فى تحديد سعار منتجاتها ، وعلى سياسة الشركة فى تحديد طريقة التوزيع واختيار الموزعين ، كذلك يعتمد هذا على نجاح الشركة فى تثبيت اسم للسلعة أو المنتج فى أذهان المستهلكين ، ويتأثر أيضا بسياسات الشركة بالنسبة لاختيار حجم وشكل العبوة التى تباع بها السلعة ، أخيرا يتحدد رقم البيع أيضا بالجهود التى تبذل لاقناع المستهلك أو الموزع بالاقبال على شراء السلعة وتفضيلها على ما عداها سواء كان هذا عن طريق الاعلان أو الاتصال الشخصى من جانب رجال البيع ٠

وسنعطى للقارىء فى هذا الفصل شرحا مبسطا للأسلوب الذى يتبع فى اعداد كل من هذه السياسات ، على أن ننبه منذ البداية أن هذا الأسلوب يطور أثناء التنفيذ وفقا لما تراه الادارة من ظروف تعيشها فى السوق وتستلزم هذا التطوير ٠

١ ـ سياسة التسعير Pricing Policy :

تعد سياسة الأسعار على أربع مراحل رئيسية : يتم فى الأولى تحديد البيانات الأساسية اللازمة لاعداد الدراسة الخاصة بالأسعار ، ثم تبدأ

فى المرحلة التالية فى استخدام هذه البيانات للاستقرار على قاعدة محدودة فى تحديد هذه الأسعار ، وتحاول فى المرحلة الثالثة دراسة امكانية وجود سعر موحد للسلعة فى جميع محال التوزيع أو احتمال البيع بأسعار مختلفة للموزعين ، أخيرا ، تحديد أسعار قطع الغيار بالنسبة للسلع التى يستمر استخدامها لفترة طويلة كالآلات والسيارات ٠

أولا ـ البيانات الأساسية اللازمة لاعداد سياسة التسعير :

تتأثر الادارة فى تحديدها لأسعار منتجاتها بمجموعة من العوامل الأساسية وهى :

(١) درجة أهمية السلعة للمستهلك وتقديره للمنفعة المتوقعة فيها ٠

(٢) تكلفة انتاج السلعة وبيعها ٠

(٣) مقدار الربح المطلوب تحقيقه نتيجة عملية البيع ٠

(٤) ظروف المنافسة ٠

(٥) الدور الذى تقوم به الدولة فى تحديد الأسعار ٠ وعلى ذلك يستلزم الأمر عند وضع سياسات الأسعار تجميع معلومات دقيقة عن كل من هذه العوامل ٠

أما بالنسبة لأهمية السلعة التى تقدمها الشركة الى المستهلك فتحدد على أساس تقديره للمنفعة المتوقعة منها ومدى استعداده لتوجيه جزء من دخله للحصول على هذه المنفعة ، اذ أن كل مستهلك يحدد لنفسه الطريقة التى سيوزع بها دخله بين بنود الانفاق المختلفة ٠ وطالما أن هذا الدخل محدود وطالما أن عدد السلع التى يمكن أن يتمتع بها (لعدم توافر الدخل الكافى) محدود فلابد وأن يفاضل بينها ويستقر رأيه على أنواع معينة وكميات معينة من هذه السلع ٠

وقد يتأثر هذا التوزيع بالأسعار التى تعرض بها السلع ٠ اذ أن تغير الأسعار بالزيادة أو النقص قد يؤدى الى استبعاد السلعة كلية من اختياره كما أن انخفاض سعر السلعة قد يؤدى الى اقبال مستهلكين جدد على استهلاك هذه السلعة ٠ والمثل الواضح على ذلك سلعة كالصابون المسحوق ، فعندما كان السعر مرتفعا كان الاقبال على شراء السلعة محدودا وبمجرد أن اتجهت

أسعار السلعة الى الانخفاض بدأت مجموعة جديدة من المستهلكين تقبل على شراء السلعة وهى المجموعة التى لم تكن قادرة على شرائها وقت أن كان السعر مرتفعا • وعلى ذلك فمن المهم للشركة أن تتعرف على عدد الوحدات التى يمكن بيعها عند مستويات مختلفة من الأسعار •

ويتغير توزيع المستهلك لدخله وبالتالى اقباله على شراء سلعة معينة أو استبعادها كلية ، بالدخل الذى يحصل عليه • فكلما زادت دخول الأفراد كلما أقبل هؤلاء على شراء سلع لم يكن دخلهم من قبل يسمح باستهلاكها والعكس • ولعل المثل الواضح على ذلك هو اللحوم ، فقد أدت الزيادة المستمرة فى دخول كثير من فئات المستهلكين فى الجمهورية العربية فى الفترة ما بين ١٩٦١ — ١٩٦٦ الى زيادة واضحة فى استهلاك اللحوم وارتفاع أسعارها • وعلى ذلك من المهم للمنتج أن يتعرف على تأثير التغيرات فى دخول الأفراد على حجم الطلب الكلى على السلعة التى ينتجها ، ثم مقدار الزيادة فى السعر الذى يمكن أن يقبله المستهلك •

وتتأثر سياسة الشركة فى تسعير منتجاتها بالبيانات **التى تجمع عن التكاليف التقديرية** لكل منتج ، اذ أن السعر الذى تعرض به السلعة لابد وأن يغطى تكاليف الانتاج والبيع والمصروفات الأخرى فى الأجل الطويل على الأقل ، ذلك لأن بيع السلعة بسعر أقل من التكلفة معناه أن الشركة تدفع للمستهلك أزيد مما تحصل عليه وبالتالى اذا استمرت على هذا الوضع لفترة طويلة فلابد وأن تفقد رأس المال المستثمر بها •

غير أن تقديرات التكاليف قد تخطىء أحيانا بسبب ارتفاع غير متوقع فى أسعار المواد الخام أو أجور العمال أو الرسوم ، ولذلك تحدد الكثير من الشركات سعرا مبدئيا للسلعة وتراقب الاختلافات بين التكاليف الفعلية والمقدرة ثم تعدل من أسعارها اذا ما رأت أن التكاليف قد زادت عما كان متوقعا أو أن الدولة قد فرضت رسوما اضافية ترتبط بحاجات ومصالح المجتمع •

وتحدد تكلفة كل منتج على أساس كمية الانتاج والبيع الواردة فى كل من برامج الانتاج والبيع اذ أن تكلفة الوحدة من المنتج تتغير بتغير كمية

الانتاج والمبيعات . اذ أن جزءاً من التكاليف مثل المصروفات الادارية وبعض مصروفات البيع وأحيانا أجور العمال وبعض المصروفات الأخرى تظل ثابتة حتى ولو زادت كمية الانتاج . وعلى ذلك ينخفض نصيب الوحدة الواحدة من هذه التكاليف كلما زادت كمية الانتاج حتى تصل الى حد معين . وبالتالى تنخفض التكلفة الكلية للوحدة من الناتج كلما زادت كمية الانتاج الى ذلك الحد .

فاذا تصورنا أن أحد المصانع المنتجة للثلاجات ينتج ١٠٠٠٠ ثلاجة فى السنة . ويتحمل فى سبيل انتاجها التكاليف الآتية :

	جنيه
مواد خام	٢٤٠٠٠٠
أجور عمال	٢٥٠٠٠٠
خدمات فى المصنع	١٠٠٠٠٠
مصروفات ادارية	١٦٠٠٠٠
مصروفات بيع	١٥٠٠٠٠
مصروفات عمومية ونثرية	١٠٠٠٠٠
المجموع	١٠٠٠٠٠٠

تكون التكلفة للثلاجة الواحدة هى ١٠٠ جنيه .

واذا تبين أن هذا المصنع يعمل ٤ ساعات فقط ، وعلى ذلك اذا وجد طلب على منتجاته فيمكن أن يزيد من انتاجه وتؤدى هذه الزيادة فى الانتاج الى تخفيض تكاليف الانتاج للثلاجة .

فاذا زاد الطلب على انتاجه الى ٢٠٠٠ ثلاجة ستختلف حتما صورة التكاليف ، اذ أن المواد الخام ستتضاعف وربما خدمات المصنع تصل الى ١٥٠٠٠٠ جنيها ومصروفات البيع ستزيد الى ٣٠٠٠٠٠ جنيها بينما باقى المصروفات ستظل كما هى . وعلى هذا الأساس تصبح التكاليف الكلية للـ ٢٠٠٠٠ ثلاجة هى :

	جنيه	
مواد خام	٤٨٠٠٠٠	
أجور عمال	٢٥٠٠٠٠	سيعملون ٨ ساعات · بالتـالى لن
خدمات فى المصنع	٢٥٠٠٠٠	يزيد أجرهم اذ أن العامل يحصـل
مصروفات ادارية	١٦٠٠٠٠	على أجره بالـكامل حتى ولو كان
مصروفات بيع	٣٠٠٠٠٠	يعمل ساعتين
مصروفات عمومية	١٠٠٠٠٠	
المجموع	١٤٤٠٠٠٠	

وبذلك تكون تكلفة الثلاجة عند هذا المعدل من الانتاج :

١٤٤٠٠٠٠ ÷ ٢٠٠٠٠ = ٧٢ جنيها

أى انخفضت بمقدار ٢٨ جنيها ·

كذلك تتأثر سياسة الأسعار بمقدار **الربح المطلوب تحقيقه على رأس المال المستثمر** · ويختلف هذا المعدل من سلعة الى أخرى فقد ترى الدولة أن السلعة ضرورية للغالبية العظمى من الأفراد وبالتالى يتحتم ألا تحقق الشركة المنتجة أو المستوردة لها أى ربح على رأس المـال على أن تعوض أصحاب رأس المـال فى مقابل هذا الربح اذا كان المشروع تابعا للقطاع الخاص أو تتحمل هى نتيجة عدم تحقيق الربح اذا كانت مالكة للمشروع ·

فاذا ما تحدد العائد على رأس المـال المستثمر ب ٦٪ من رأس المـال ، وكان رأس المـال المستثمر فى مصنع الثلاجات المشار اليه هو ٢٠٠٠٠٠٠جنيه فان معنى ذلك أن السعر الذى تعرض به السلعة يجب أن يغطى هذا العائد · أى أن الأرباح الواجب تحقيقها يجب أن تصل الى ١٢٠٠٠٠(٢٠٠٠٠٠٠ × ٦٪)

فاذا كانت التكاليف كما سبق أن بينا هى ١٤٤٠٠٠٠ جنيها والأرباح المطلوب تحقيقها هى ١٢٠٠٠٠ فان معنى ذلك أن الايراد الاجمالى الواجب الحصول عليه من بيع ٢٠٠٠٠٠ ثلاجة هو ١٥٦٠٠٠٠ جنيها وعلى ذلك يتحدد سعر الثلاجة على أساس ٧٨ جنيها للثلاجة ·

ويحتاج اعداد سياسة الأسعار فى الشركة الى معلومات عن المنتجات المنافسة · وتشمل هذه بيانا بالسلع التى تقدم للمستهلك نفس المنفعة ، المواصفات الأساسية لهذه السلع سواء من حيث الشكل أو الجودة ، الأسعار

التى تعرض بها الجهود التى تبذل بواسطة الشركات المنتجة لهـا لاقناع المستهلك بتفضيل منتج على آخر • اذ لايمكن المقارنة بين عدة منتجات على أساس السعر فقط لأن المستهلك يبنى قراره بتفضيل منتج على آخر على أساس عدة عوامل الى جانب السعر • فاذا ما تساوت الجودة والخدمة التى يحصل عليها والجهود التى تبذل بواسطة الشركات المتنافسة فى بيع سلعة معينة يصبح السعر هو أساس التفضيل •

وتلعب المنافسة دورها طالمـا أن حجم الانتاج الـكلى يزيد عن الكميات التى يطلبها المستهلكون ويتأكد وجودها اذا لم يحاول بعض المنتجين تقييدها عن طريق الاتفاق على تحديد كمية الانتاج والأسعار كما يحدث أحيـانا فىالدول الرأسمالية • وتؤثر المنافسة أيضا علىأسعار بعض السلع فىالدول الاشتراكية • ويحدث هذا فى الحالات التى يسمح فيها بانتاج أكثر من شكل من السلعة ، كأن يسمح بانتاج أكثر من شكل من التيلفزيون مثلا ارضاء للأذواق المختلفة للمستهلكين • وقد ظهر أثر المنافسة على الأسعار في الاتحاد السوفيتى عندما عرضت الشركات المنتجة للتيلفزيون تصميمات مختلفة • فقد تبين بعد عرضها فى السوق أن الاقبال على بعضها محدود بسبب عدم ملائمته لأذواق غالبية المستهلكين ، فاضطرت المشروعات الموزعة له الى تخفيض أسعاره للتخلص من المخزون •

ومن المهم أن تجمع هذه البيانات وتبوب بصفة دورية وتعرض على مدير المبيعات ، اذ أن جهود البيع والأسعار والخدمات التى يقدمها المنافسـون قد تتغير من وقت الى آخر على مدار العام ومن الضرورى أن يكون المسئول عن اعداد سياسة الأسعار فى الصورة بالنسبة لمـا يجرى فى السوق وقت حدوثه •

كذلك تتأثر سياسة الشركة فى تحديد الأسعار **بمجموعة السياسات البيعية الأخرى** ، اذ أن هذه السياسات فى مجموعها تتفاعل لتحقيق خطة المبيعات • فاذا ما قررت الشركة مثلا أن تبيع منتجاتها الى مجموعة من كبار الموزعين حتى لاتتحمل عبء تسويق منتجاتها فى مناطق جغرافية متباعدة فقد يفرض عليها هؤلاء أسعارا أقل من الأسعار التى يمكن أن تحصل عليها لو باعت لتجار التجزئة مباشرة • كذلك تؤثر تكلفة الخدمات التى تقـرر

الشركة تقديمها الى المستهلك فى أسعار السلع . فمنتجو الآلات والأجهزة المنزلية قد يضطرون الى الالتزام بنقل السلعة الى المستهلك وتركيبها وتجربتها واعطاء ضمان للمستهلك واجراء الاصلاحات اللازمة اذا تمت فى فترة الضمان . هذه التكلفة عادة ما تضاف الى تكاليف الانتاج والبيع عند تحديد الأسعار .

أخيرا قد تتدخل الدولة فى المحافظة على الأسعار أو تحديدها بالنسبة لجميع السلع أو بالنسبة لجزء من الانتاج من بعض السلع كما يحدث فى الدول الاشتراكية أو لمنع الاتفاق على أسعار مرتفعة تفرض على المستهلك كما يحدث أحيانا فى بعض الدول الرأسمالية . ويحدث تدخل الدولة فى الدول الاشتراكية فى تحديد أسعار بعض السلع بدافع من الرغبة فى توفيرها بأسعار زهيدة للمستهلك اذ تحدد الدولة مجموعة من السلع التى ترى بأنها ضرورية للغالبية العظمى من الأفراد وتحدد أسعارها عند مستويات أقل من التكلفة . أو قد تتدخل بغرض توفيرها لقطاع آخر بأسعار زهيدة وبالتالى تساهم فى تخفيض تكاليف انتاجه ، كما يحدث بالنسبة للآلات والمعدات الصناعية . أو قد تتدخل لفرض أسعار مرتفعة رغبة منها فى الحد من استهلاك بعض السلع المستوردة أو المنتجة محليا رغبة منها فى الحد من الاستيراد أو توفير قدر كاف من الانتاج المحلى للتصدير .

ثانيا — **استخدام البيانات التى جمعت فى وضع سياسة الأسعار بالشركة**

متى تجمعت هذه البيانات يبدأ المسئول عن اعداد سياسات البيع فى استخدامها لتحديد مقترحاته بالنسبة للسعر الذى يعرض به كل صنف. وتأخذ الدراسة أحد اتجاهين :

١ — أن يحدد السعر الذى تفرضه ظروف السوق أولا ثم تقدر التكاليف لتحديد الربح المتوقع .

٢ — أن تحدد التكاليف أولا ويضاف اليها نسبة الربح المطلوب تحقيقها ويمثل المجموع بالنسبة للوحدة السعر الذى يقترح أن تباع به السلعة .

ولتوضيح الأسلوب الأول ، لنفرض أن الشركة المنتجة للثلاجات والسابق الاشارة اليها تود أن تحدد سعر الثلاجة ١٠ أقدام التى قررت

تقديمها للسوق اعتبارا من أول ينـاير ١٩٦٨ ٠ فكيف يمكن استخدام البيانات السابقة فى تحديد السعر ؟

تتمثل الخطوة الأولى ، عند اتباع هذا الأسلوب ، فى حصر أسـماء الشركات الأخرى التى تنتج الثلاجة ١٠ أقدام ثم الرسوم التى تمثل التصميم الذى تنتجه كل شركة ثم الخصائص الأساسية التى يتميز بها كل تصميم من حيث الشكل والمزايا التى يقدمها المستهلك ، ثم السعر المحدد للبيع للجمهور بالنسبة لكل تصـميم والخصـم الذى يعطى للموزع ٠ وأحيـانا ما تشترى الشركة عينات من انتاج الشركات المنافسة وتتولى فحصه ودراسته بواسطة الفنيين للتعرف على الخصائص الأساسية بشكل دقيق ٠

يلى ذلك مباشرة تجميع بيانات عن السياسات التى كانت تتبعها هذه الشركات فى السنوات الماضية فى تحديد أسعارها وفى الحصول على نصيب أكبر من السوق ، مثال ذلك أنواع الخدمات التى تقدمها للمستهلك ، ميزانية الاعلان فى كل منها ، والنظام المتبع فى توزيع السـلعة (عن طريق فروع للشركة أو وكـلاء متخصـصين أو كبار الموزعين أو جميـع تجار الأجهزة المنزلية) ٠

الخطوة التالية لهذا هى تجميـع معلومات عن التجديدات المنتظر أن يدخلها المنافسون على سلعهم ومـدى تأثير ذلك على المسـتهلكين من حيث تفضيلهم لانتاج الشركات التى أدخلت التجديدات أو استعدادهم لقبول زيادة فى السعر فى مقابلها ٠ ويتم ذلك عادة بسؤال عينة من المستهلكين عن رأيهم فى تلك التجديدات وعن انطباعاتهم بالنسبة لاقتراح زيادة السعر ٠

فى اطار الأسعار السائدة فى السوق تحدد الشركة سـعرا مبـدئيا للثلاجة التى تقرر انتاجها فى أول يناير ١٩٦٨ ٠ ثم تبدأ الخطوة التالية وهى تحديد التكاليف التقديرية المتوقعة والربح الممكن الحصول عليه فى كل ثلاجة على أساس هذا السعر المبدئى ٠ فاذا تبين أن نسبة الربح التى ستتحقق ضعيفة تراجع بيانات التكاليف للتأكد من دقتها ثم تبحث امكانية تخفيضها أو قد تفكر الشركة فى تعديل هذا السعر المبدئى وزيادته عن أسعار السوق عن طريق ادخال تحسين أو تطوير على التصميم يمكن أن يقنـع المستهلك بالفرق بين انتاج الشركة وانتاج الآخرين ٠

وقد تتبع الشركة **الأسلوب الثانى** فتبدأ الدراسة بالتكاليف المتوقعة للثلاجة ثم يضاف لها كما سبق أن بينا قدر من الربح لتستطيع الشركة عن طريقة أن تعطى الأرباح المطلوبة على رأس المال المستثمر . فاذا ما تبين أن السعر الذى تحدد يزيد عن الأسعار التى يعرض بها المنافسون منتجاتهم اتجه التفكير الى اعادة دراسة التكاليف وظروف السوق والبحث عن طريقة للتأثير على كل منهما أو كليهما .

وتتبع كثير من الشركات هذا الأسلوب الأخير على أساس أنه الأسلوب الذى يضمن للشركة تغطية التكاليف وتحقيق أرباح . كما أن الدولة فى الدول الاشتراكية تأخذ به فى تسعير كثير من المنتجات اذ تضمن عن طريقه فرض كثير من الاتجاهات الاقتصادية اللازمة للتنمية .

وسواء اتبع هذا الأسلوب أم الأسلوب الأول فان الدراسة ستنتهى فى كلا الحالتين بالمفاضلة بين ثلاث سياسات :

(أ) أن تباع الثلاجة بنفس السعر الذى تباع به نفس الثلاجة المنتجة بواسطة الشركات المنافسة .

(ب) أن تباع الثلاجة بسعر يزيد غن السعر الذى يباع به انتاج المنافسين وفى مثل هذه الحالة لا بد وأن يصاحب ذلك تفكير مدروس فى الوسيلة التى تسطيع الشركة بها اقناع المستهلك بهذه الزيادة فى السعر (اقناع المستهلك بأنها أفضل من حيث الجودة أو أنه سيلقى خدمة أفضل) .

(ج) أن تباع الثلاجة بسعر يقل عن السعر الذى حددته الشركات وهذا يحدث أحيانا اذا رغب المنتج فى اقناع المستهلك بتجربته سلعته ، الا أنه قد لا يستمر طويلا .

ثالثا ــ تحديد سعر موحد أو السماح بتفاوت الأسعار من موزع الى آخر :

جرت عادة الكثير من الشركات أن تفرض السعر كحد أدنى يمكن أن تباع به السلعة على أن تترك أمر تحديد السعر الذى تباع به السلعة

للمستهلك للمساومة · وعلى ذلك قد تباع السلعة بسعرين مختلفين لاثنان من المستهلكين وربما فى وقت واحد ، ويتوقف مقدار الاختلاف على مقدرة البائع من ناحية ويقظة المشترى من ناحية أخرى ·

الا أن هذه الظاهرة قد أدت الى انهيار ثقة الموزعين ، اذ يكشف أحد التجار أنه حصل على سعر أعلى من السعر الذى بيعت به البضاعة لمنافسه وبالتالى أصبح أكثر قدرة على منافسته أو على الأقل أمكنه تحقيق قدر أكبر من الأرباح ·

وبالرغم من هذا تستمر بعض الشركات فى السماح باستمرار هذه الظاهرة على أساس أنها وسيلة للتغلب على المنافسين واكتساب عملاء جدد وكذلك استجابة لنفسية بعض المستهلكين الذين يسعدون بالحصول على تنزيل فى السعر نتيجة مناقشاتهم مع البائع ·

وتتحقق هذه الاختلافات فى الأسعار عن طريق اعطاء العميل خصما أو تنزيلا فى السعر المحدد اما مقابل شرائه كميات كبيرة دفعة واحدة ويسمى الخصم فى هذه الحالة بخصم الكمية ، بمعنى أنه اذا اشترى العميل ١٠٠ ثلاجة يشترى الواحدة بسعر ٧٨ واذا زادت الكمية المشتراة الى ١٥٠ فيعطى خصم قدره ١٠٪ مثلا أى تباع له بسعر ٧٠٫٢ جنيها · وتتحدد نسبة الخصم والكميات المقابلة لها وفقا لظروف كل سلعة وكل شركة ·

وقد تمنح الشركة العميل خصما فى السعر اذا سدد ثمن البضاعة المشتراة نقدا وعند الاستلام ، فتقرر اعطاءه ٥٪ خصما اذا دفع يوم الاستلام على أن يحرم من هذا الخصم اذا طلب مهلة للسداد ، ويسمى هذا بخصم تعجيل الدفع ·

رابعا — تحديد أسعار قطع الغيار :

يتوقع المشترى لأى سلعة من السلع التى تبقى فى الاستعمال مدة طويلة أن تظل هذه السلعة صالحة وتعطى نفس الخدمة طوال هذه المدة · فالمصنع الذى يشترى الآلات يود أن تظل هذه الآلات قادرة على اعطاء نفس كمية الانتاج لمدة معينة والمشترى للتليفزيون يتوقع أن يظل الجهاز الذى اشتراه قادرا على اعطائه نفس الخدمة طوال عدة سنوات ·

الا أن الاستمرار فى اعطاء الخدمة بنفس المستوى يتوقف على عمر القطع المختلفة التى تتكون منها الآلة أو يتكون منها الجهاز ، فاذا كانت بعض القطع بطبيعتها تتلف بسرعة فيتحتم على المنتج للآلة أن يوفر هذه القطع التى اصطلح على تسميتها بقطع اليار • بل ضمانا لانتظام الخدمة قد ينشىء المنتج أماكن للاصلاح أو يرسل مندوبيه لمعاونة العميل فى التركيب •

وتحدد أسعار قطع الغيار عادة على أساس تكاليف انتاجها مضافا اليها نسبة ضئيلة من الربح حتى يحصل العميل على خدمة منتظمة بسعر منخفض وبالتالى يساعد هذا على استمرار ولائه للشركة المنتجة للآلات •

وقد يحدث العكس فتضاف نسبة عالية من الربح عند تحديد أسعار قطع الغيار على أساس أن تسعر السلعة الأصلية بثمن منخفض وبالتالى تعوض الشركة ما فاتها من أرباح من بيع الآلات فى مبيعاتها من قطع الغيار • وقد يبرز السعر المرتفع لقطع الغيار اعتبارا آخر وهو أنه كلما زاد عمر الآلة كلما قل الطلب على قطع الغيار المطلوبة لها وبالتالى كلما انخفضت المبيعات المتوقعة من هذه القطع وانخفض بالتبعية حجم المنتج منها مما يؤدى فى النهاية الى ارتفاع فى تكلفة انتاجها •

٢ ــ سياسة الشركة فى تحديد طريقة التوزيع واختيار الموزعين :
Selection of Channels of Distribution

أولا ــ المقصود بسياسة الشركة فى التوزيع :

يتوقف تحقيق أرقام المبيعات التى وردت فى الخطة على السياسة التى تتبعها الشركة فى اختيار الموزعين • وتعالج هذه السياسة عدة جوانب أساسية لازمة لضمان كفاءة التوزيع :

(أ) تحديد المنشآت التى ستتولى عملية التوزيع • وهنا تفاضل بين عدة بدائل :

١ ــ أن تبيع انتاجها الى مجموعة محدودة من المنشآت التجارية لتعيد هذه توزيعه على تجار الجملة أو تجار التجزئة •

٢ ــ أن تبيع هذا الانتاج الى عدد أكبر من المنشآت لتعيد هذه توزيعه على تجار التجزئة المنتشرين فى جميع المناطق • وتسمى هذه المنشآت بتجار الجملة Wholesalers على أساس أنها تشترى بكميات كبيرة وتبيع بكميات صغيرة الى فئة أخرى من التجار •

٣ ــ أن تبيع الشركة انتاجها الى عدد كبير من المنشآت التى تتعامل مباشرة مع المستهلك • وقد تشترط عليهم أن يقتصر نشاطهم على شراء وبيع منتجات الشركة وفى هذه الحالة يسمى هؤلاء بالوكلاء Dealers أو تترك لهم حرية الاتجار في انتاج أى شركة ويسمي هؤلاء بتجار التجزئة Retailers

٤ ــ أن تبيع الشركة انتاجها مباشرة الى المستهلك عن طريق افتتاح محلات تابعة لها فى جميع المناطق ، على أن يقتصر بيع منتجاتها على هذه المحلات •

٥ ــ أن تستخدم أكثر من واحد من هذه البدائل فتفتح فروعا فى المناطق لبيع منتجات الشركة ثم تبيع أيضا لتجار الجملة أو التجزئة •

(ب) تحديد أنواع المنشآت التى ستقوم ببيع انتاج الشركة • هل يتم التعامل مع تجار جملة متخصصين فى بيع الأصناف التى تنتجها الشركة والشركات المماثلة أم تجار يتعاملون فى عدة أنواع من المنتجات •

(ج) تحديد عدد الموزعين من تجار الجملة أو الوكلاء أو تجار التجزئة الذين ستتعامل معهم • ونوع الاشراف والرقابة الذى ستمارسه الشركة على الموزعين حتى تضمن التزامهم بالأسعار التى حددتها وبذلهم الجهود المطلوبة لبيع السلعة وتقديمهم الخدمات التى تضمن رضاء المستهلك •

ثانيا ــ البيانات الأساسية اللازمة لاعداد سياسة التوزيع :

تتأثر سياسة الشركة فى اعداد سياسة التوزيع بمجموعة من العوامل أهمها :

(١) نوع السلعة التى تنتجها الشركة •

(٢) الخصائص الأساسية للمشترى وعاداته فى الشراء ٠

(٣) أنواع المنشآت الموجودة فى السوق والتى تتولى عملية التوزيع ٠

(٤) دور الدولة فى توجيه سياسات التوزيع وأخيرا ٠

(٥) تكاليف استخدام الأشكال المختلفة من المنشآت التجارية القادرة على توزيع السلعة ٠ وعلى ذلك يحتاج الأمر الى تجميع بيانات عن كل من هذه العوامل ٠

فيؤثر نوع السلعة أو السلع التى تنتجها الشركة على أنواع المنشآت التى تصلح لتوزيعها اذ تختلف الجهود التى تبذل فى توزيع السلعة باختلاف نوعها ٠ فالآلات والأجهزة المعمرة تحتاج عادة خدمات الاصلاح أثناء استخدامها وعلى ذلك لا بد من اختيار المنشآت القادرة على تقديم مثل هذه الخدمة ٠ والسلع السريعة التلف مثل الخضروات تحتاج الى أجهزة قادرة على توزيعها بسرعة ٠ والسلع ذات الأسعار المنخفضة يلزم توزيعها بواسطة موزعين يتعاملون فى عدة أصناف من السلع حتى يمكن اقناع الموزع بقبول نسبة منخفضة من الربح وبالتالى تخفيض تكلفة التوزيع ٠ واذا كانت السلع تستخدم بواسطة عدد كبير من الأفراد المنتشرين جغرافيا فى مناطق متباعدة فقد يصعب توزيعها بواسطة فروع للشركة المنتجة ، اذ أن انشاء هذه الفروع وادارتها قد يرفع تكلفة التوزيع ٠

كذلك تتأثر سياسة التوزيع بخصائص المشترى وعاداته فى الشراء ، فاذا كان المشترى قد تعود على أن يحصل على ما يحتاجه من السلعة للاستهلاك اليومى أولا بأول كما هو الحال بالنسبة للسجائر والخبز وغيرهما من السلع المماثلة فمن المفضل أن يتم التوزيع عن طريق عدد كبير من المنشآت المنتشرة فى جميع أنحاء القطر ٠

كذلك تؤثر الأنواع الموجودة من المنشآت التجارية التى تتولى توزيع المنتجات المماثلة للأصناف التى تنتجها الشركة على عملية اختيار الموزعين ٠ فوجود منشآت أثبتت كفاءة فى توزيع الأصناف المماثلة قد يدفع الشركة الى الاعتماد على هذه المنشآت ٠ وعلى العكس قد يتبين من الدراسة أن هذه

المنشآت ترتبط بالشركات الأخرى المنتجة للأصناف المماثلة وتدين لها بالولاء وبذلك يتعذر الاعتماد عليها فى توزيع منتجات الشركة ٠

وقد تتدخل الدولة فى تحديد طريقة التوزيع عندما تجد أن مجموعة من المنشآت التجارية تتحكم فى توزيع مجموعة من السلع وتفرض نتيجة لهذا التحكم مستويات مرتفعة من الأسعار على المستهلك ٠ فى مثل هذه الحالة قد تجبر الدولة الشركات المنتجة على توزيع سلعها عن طريق عدد أكبر من المنشآت أو استبعاد أنواع معينة من المنشـآت التجارية من هيكل التوزيع كما حدث بالنسبة لتجار الجملة فى الجمهورية العربية ٠ أو قد تجد أن كثيرا من المنشآت تستغل ظروف انخفاض الكميات المعروضة عن الطلب وتقوم بتخزين السلع حتى يقل المعروض وينخفض الى مستوى أقل وبالتالى ترتفع الأسعار ، فى مثل هذه الحالة قد تتدخل الدولة وتقيم هى منشآت يعهد اليها بتوزيع هذه السلع ٠

أخيرا قد تتحكم تكلفة التوزيع فى اختيار أنواع الموزعين وعددهم ، اذ كلما تعددت أنواع الموزعين كلما زادت تكلفة التوزيع وبالتالى ترتفـع تكلفة السلعة ٠ فالاعتماد على تجار الجملة الذين يبيعون الى تجار التجزئة ليسلموا السلعة بدورهم للمسـتهلك معناه أن يحصـل كل منهم على ربح من وراء اشتراكه فى التوزيع ٠ فاذا فرضنا أن تكلفة السلعة فى المصنع جنيها وأن الربح المطلوب تحقيقـــه للمصنع هـــو ١٠ قروش وأن السلعة ستسلم الى مجموعة من تجار الجملة يتفق معهم على الحصول على ربح فى الواحدة قدره ١٠ قروش وأن هؤلاء يبيعون الى تجار التجزئة الذين يتقاضون ٥ قروش فى الواحدة فان معنى ذلك أن يصل سعر البيع للمستهلك الى ١٢٥ قرشا ٠ وقد تعتقد الشركة المنتجة أنه بالبيع مباشرة الى تاجر التجزئة تستطيع أن تخفض السعر الى ١١٥ قرشا على أساس استبعاد الربح الذى كان يتقاضاه تاجر الجملة ٠

وقد يحدث العكس فيؤدى استبعاد أنواع معينة من الموزعين الى ارتفاع السعر ويحدث ذلك اذا ما تحملت الشركة تكاليف فى التوزيع تفوق الربح الذى كان يحصل عليه هؤلاء الموزعون ٠ فاذا استبعد تاجر الجملة على أساس توفير الربح الذى كان يحصل عليـه وقدره ١٠ قروش ثم اضطرت الشركة

الى تعيين موظفين وشراء سيارات نقل لتوصيل السلعة الى تجار التجزئة وبلغت تكلفة هؤلاء ١٢ قرشا للواحدة ، فان معنى ذلك أن تباع السلعة للمستهلك بسعر ١٢٧ قرشا بعد استبعاد هؤلاء الموزعون ٠

ثالثا ـ استخدام البيانات التى جمعت فى وضع سياسة التوزيع :

تهدف الشركة ، من اعداد سياسة سليمة للتوزيع ، الى تحقيق الارقام التى تحددت فى خطة البيع بأقل تكلفة ممكنة ٠ وعلى ذلك تتم الدراسة التى تعد بقصد الوصول الى سياسة فعالة للتوزيع على مرحلتين : يتحدد فى الاولى أنواع وعدد الموزعين القادرين على تحقيق أكبر رقم من المبيعات وفى التانية التكاليف التى ينتظر أن تتحملها الشركة وبالتالى الربح الصافى المنتظر الحصول عليه اذا ما قررت الشركة استخدام هؤلاء ٠

تبدأ المرحلة الأولى من الدراسة بتحديد دقيق للخصائص الأساسية للسلعة وما تحتاجه من خدمات يتحتم على الموزع تقديمها للمستهلك ثم تحديد أبعاد السوق الذى ستباع فيه من حيث عدد الناطق الجغرافية التى يوجد بها المستهلك وكذلك مواقعها ٠

يلى هذا تحديد لأنواع المنشآت التى تتسلم المنتجات المماثلة من منتجيها (تجار جملة أم تجار تجزئه أم محلات تابعة للمنتجين) ، وبيان بأسماء هذه المنشآت وعناوينها ٠ ثم رقم المبيعات الذى أمكن تحقيقه بواسطة كل منهم فى السنوات الماضية ومركزه المالى (رأس المال) وعدد العاملين لديه والمجهود الذى يبذله فى توزيع السلعة ممثلا فى عدد عملائه والاعلان الذى يقوم به والخدمات التى يقدمها للمستهلك ٠

ويكمل هذه الدراسة تحديد المنشآت من كل نوع والذى يناسب السلعة ، فاذا تبين أن السلع المماثلة تباع عن طريق تجار الجملة الذين يبيعونها بدورهم الى تجار التجزئة ، فيتحتم تحديد عدد تجار الجملة وتجار التجزئة الذين سيتم التعامل معهم ٠ ويتوقف هذا الى حد كبير على نوع السلعة ٠ فاذا كانت من السلع التى يحتاجها كل فرد فى حياته العادية كالسجائر والمأكولات والصابون وغيرها من المنتجات المماثلة فقد تقرر أن الشركة تستخدم تجار الجملة القادرين على توزيع السلعة على أكبر عدد

من تجار التجزئة حتى تضمن وجود السلعة تحت يد كل من يرغب فى شرائها وقد تلجأ الشركة الى اختيار موزع واحد من تجار الجملة وتحدد له منطقـة جغرافية يكون مسؤولا عن توزيع السلعة على تجار التجزئة فيها وتشترط أن يقتصر توزيعه على المنطقة بمعنى أن يحرم عليه التعامل مع أى تاجر فى أى منطقة أخرى • أو تختار موزعا واحدا من تجار الجملة فى كل منطقة على أن تعطى له الحرية فى تغطية تجار التجزئة فى أكثر من منطقة حسب امكانياته •

الا أن هذا الحل الأخير قد يثير مشاكل مع الموزعين خاصة اذا ما نص التعاقد مع الموزع على أن يلتزم بشراء كمية معينة خلال مدة الخطة • اذ أن دخول موزعين من مناطق أخرى الى منطقته قد يحد من مقدرته على توزيع الـكمية المطلوبة • ويذكر الكاتب أثناء استشارته فى تقديم منتج جديد من المبيدات الحشرية المنزلية أنه انتهى من دراسته الى اختيار عدد من الموزعين وقسم الجمهورية الى عدة مناطق وحدد لكل موزع منطقة معينة وكمية معينة يلتزم بتوزيعها خلال السنة ، الا أنه أشار بعدم النص على عقوبة على الموزع الذى يتعدى فى توزيعه المنطقة التى حددت له حتى يسمح بوجود منافسة من الموزعين ويضطرهم الى بذل مجهود أكبر(١) • وحتى تكون هذه المنافسة عادلة أشار على الشركة بأن يتم تسليم البضائع فى منطقة كل موزع بواسطة سيارات الشركة ، اذ أن الخبرة تشير الى أن بعض الموزعين قد يجد أن من الأسهل له توزيع السلعة فى المناطق القريبة من المصنع وبالتالى يتنافس أكثر من موزع فى بعض المنـاطق ، بينما يخلو بعضهم الآخر من الجهود المفروض أن تبذل فيها •

وتعتبر عملية الاختيار على أساس ــ دراسة البيانات المتعلقة بالسلعة وطبيعة المستهلك وأنواع الموزعين الذين لهم خبرة فى مثل هذه السـلع ، اختيارا مبدئيا الى أن تتم **المرحلة التالية وهى** دراسة التـكاليف المتوقعة للتوزيع • وتتضمن هذه الربح الذى سيحصل عليه الموزع وكذلك كافة المصروفات التى سـتنفق فى سبيل توصيل السلعة الى الموزعين مثل تكاليف

---

(١) المركز العربى للبحوث والادارة ، دراسة لسـوق المبيدات الحشرية فى الجمهورية العربية ، أعدت تحت أشراف الدكتور عاطف عبيد ــ القاهرة عام ١٩٦٦

النقل والتأمين والدعاية وأجور العاملين • وتختلف هذه باختلاف سياسة التوزيع •

فاذا تقرر البيع مباشرة الى المستهلك فلابد وأن ينشأ جهاز كبير للبيع فى الشركة ، ومحلات للبيع فى أماكن متفرقة ، ولابد وأن يتحمل تكاليف الديون المعدومة • وسيحتاج الى رأس مال لانشاء هذه المحال وتمويل عمليات البيع الآجل • كذلك لابد من انشاء مخازن وبالتالى تحمل تكاليف التخزين (ايجاد المخازن ـ أجور العاملين فيها ـ التأمين ـ تكلفة البضاعة التى تتلف أثناء التخزين) • علينا أن نحسب كل هذه التكاليف ونقارنها بالربح الذى سيتحقق نتيجة البيع مباشرة الى المستهلك • فاذا فرضنا أن شركة تنتج الثلاجات بتكلفة ٧٢ جنيها للثلاجة وحددت سعر بيع للمستهلك ١٠٠ جنيها• فان معنى ذلك أنه لو أنتجت ١٠٠٠٠ ثلاجة فى السنة تستطيع اذا باعتها مباشرة للمستهلك الحصول على أرباح قدرها ٢٨٠٠٠٠ جنيها فى السنة • غير أنه بحساب تكلفة التوزيع المباشر السابق الاشارة اليها تبين أنها ستصل الى ٢٠٠٠٠٠ جنيها وبالتالى يبقى لها ربح قدره ٨٠٠٠٠ جنيها • وعلى ذلك اذا أمكنها أن تبيع لمجموعة من الموزعين الثلاجة بسعر ٨٥ جنيها فان معنى ذلك أن تحقق ايرادا صافيا قدره ٨٥٠٠٠ جنيها ويكون من المفضل فى هذه الحالة الابتعاد عن البيع المباشر الى المستهلك •

وعلى ذلك اذا تبين من الدراسة التى تمت فى المرحلة الأولى أن الشركة ستحقق نفس النتيجة من حيث امكانية تغطية السوق بأكمله سواء باعت مباشرة أو عن طريق الموزعين ، تكون التقديرات التى تعد للتكاليف والربح الصافى فى حالة الأخذ بأحد هذين الأسلوبين هى المرجع فى تحديد سياسة التوزيع التى تخدم مصلحة الشركة •

والواقع أن التوزيع المباشر أو سياسة التوزيع التى تضمن أن تكون الشركة المنتجة قريبة من المستهلك الأخير تفيد الشركة من حيث جعل الادارة على علم باستمرار بما يجرى فى السوق ، غير أن أعباءها كبيرة فضلا عن احتمال ارتفاع تكلفتها • وحتى لاتحرم الشركة من مزايا هذه السياسة وفى نفس الوقت تتخلص من أعبائها ، يمكن أن توكل التوزيع الى الموزعين

الذين تختارهم على أن تنشىء جهازا للاشراف والتفتيش على نشاط الموزعين يمر باستمرار فى السوق للتعرف على ظروفه والتأكد من أن هؤلاء يبذلون الجهود المطلوبة لبيع السلعة •

٣ ـ سياسة الشركة بالنسبة لاختيار الاسم والعلامة التجارية المميزة للسلعة

أولا ـ المقصود بالعلامة والاسم التجارى :

قد لا يكفى النجاح فى تحديد السعر المناسب واختيار أنسب الموزعين لضمان الحصول على أرقام المبيعات الواردة فى الخطة ، فيحتاج الأمر الى اختيار علامة مميزة للسلعة تتخذ شكل اسم أو صورة وتثبيت هذا الاسم أو العلامة فى ذهن المستهلك • مثال ذلك الاسم « تايد » و « أومو » بالنسبة للصابون المسحوق وكليوباترا وبلمونت بالنسبة للسجائر •

وتلجأ الشركة الى العلامة أو الاسم المميز للسلعة حتى تسهل على المستهلك التعرف على السلعة وتمييزها عن السلع المنافسة وكذلك لتكوين نوع من الولاء من قبل المستهلك للسلعة التى تنتجها الشركة وبالتالى تضمن تحقيق رقم ثابت أو متزايد للمبيعات • وقد تستخدم الشركة هذا الولاء لفرض سعر معين على المستهلك كلما أمكنها ذلك ، اذا ارتبط اسم السلعة بالجودة وتعود المستهلك على استخدام هذه السلعة دون غيرها •

وتتضمن الدراسة التى تعد بقصد وضع سياسة الشركة بالنسبة للعلامات والأسماء التجارية كل أو بعض النقط الآتية :

١ ـ تحديد أهمية استخدام اسم أو علامة مميزة وتأثيره على مبيعات السلعة •

٢ ـ الخصائص الواجب توافرها فى الاسم أو العلامة حتى يحقق الأهداف التى رسمت له •

٣ ـ هل من مصلحة الشركة أن تستخدم علامة واحدة لجميع منتجاتها أم من الأفضل استخدام علامة لكل سلعة وربما أكثر من علامة لنفس السلعة •

٤ — هل من مصلحة المجتمع أن تستخدم علامة واسم واحد بالنسبة للسلعة التى تنتج بواسطة أكثر من شركة ٠

ثانيا — البيانات التى تجمع بقصد تحديد أهميــة الاسم والعــلامة التجارية ومواصفاتها :

تتأثر سياسة الشركة فى تمييز السلعة عن طريق الاسم أو العــلامة التجارية بمجموعة من العوامل يلزم تجميع بيانات عنها ودراستها قبل وضع هذه السياسة ٠ هذه العوامل هى : نوع السلعة ، وظروف السوق ودور الدولة فى تحديد سياسة الشركة الخاصة بتمييز منتجاتها ٠

أما بالنسبة **لتأثير نوع السلعة** ، فهناك أنواع من السلع يصعب تحديد أسماء أو علامات مميزة لها ، فضلا عن أن وجود العلامة من عدمه لا يؤثر على مبيعاتها ٠ فسلعة مثل الخبز واللحوم والخضروات والأثاث لاتباع تحت اسم تجارى بسبب تعذر وضع هذا الاسم على السلعة ٠ وقد تصبح العلامة غير ضرورية اذا كان المستهلك يعتمد على خصائص السلعة نفسها عند اتخاذه قرار الشراء ، مثال ذلك بعض الآقمشة القطنية ، فالمستهلك يفاضل بين الأصناف التى تعرض عليه على أساس اللون والرسوم الموجودة على القماش كذلك قد يجد المنتج أن وضع علامة على السلعة يضر بمصلحته ، ويحدث هذا فى حالة انتاج صنفين من نفس السلعة الأولى يتمتع بمواصفات خاصة للجودة ويباع لفئات معينة من المستهلكين والآخر أقل جودة ويباع للمستهلكين من ذوى الدخل المحدود ، اذ يخشى فى حالة وضع علامة على انتاجه أن يفقد جزءا من عملائه ٠

وقد يحدث العكس فيجد المنتج أن وجود علامته على منتجاته له أهمية خاصة للمستهلك وله فى نفس الوقت ٠ والمثــل الواضــح على ذلك ســلعة كالأدوية ، اذ لا يستطيع المستهلك العادى أن يميز بين الأصناف المختلفة من الدواء الواحد الا عن طريق العلامة المميزة التى توضع على علبة أو زجاجة الدواء ٠

وتمثل البيانات عن السوق معلومات أساسية فى اعداد سياسة الشركة فى تمييز منتجاتها عن طريق الآسماء والعلامات ٠ فاذا وجدت منافسة بين

مجموعة من منتجات الشركة ومنتجات شركات أخرى وكانت هذه المنتجات متشابهة من حيث المظهر والحجم أصبح من الضرورى تمييز منتجات الشركة عن المنتجات الأخرى المنافسة لها ٠ وعلى ذلك تجمع بيانات عن السلع المنافسة التى تنتجها الشركات الأخرى ومواصفاتها والأسماء والعلامات المستخدمة بواسطة الشركات الأخرى ٠ كذلك من الضرورى التعرف على تأثير الأسماء والعلامات على تفضيل المنتجات المماثلة ٠ ويمكن متى استقر الرأى على مجموعة من الأسماء والعلامات المقترحة لمنتجات الشركة أن تعرض على عينة من المستهلكين لاستطلاع آراءهم بالنسبة لكل منها وتحديد الاسم والعلامة التى صادفت قبولا من أكبر عدد من الأشخاص الذين أخذ رأيهم ٠

وقد تتدخل الدولة فى تحديد العلامات والأسماء التى يمكن للشركات استخدامها عندما تجد أن العلامة والاسم المستخدم بواسطة احدى الشركات قد أدى الى تفضيل انتاجها عن منتجات الشركات الأخرى فى حين أن هذه الشركة عاجزة عن توفير الكميات المطلوبة للمستهلك ٠ وقد حدث هذا بالنسبة للأقمشة الشعبية ؛ فقد وجدت الدولة أن الجمهور يصر على شراء الأصناف التى تنتجها احدى الشركات فى حين أنها لاتختلف فى جودتها عن الأصناف الأخرى ٠ هذا فى الوقت الذى تعجز فيها طاقة هذه الشركة عن توفير الكميات المطلوبة ٠ ثم يشكو الجمهور من عدم وجود ما يطلبه فى السوق فى حين أن هناك مخزون لدى الشركات الأخرى من الأصناف المماثلة ٠ لذلك اتفقت الدولة مع مجموعة الشركات المنتجة على أن تضع اسم وعلامة واحدة على هذه الأصناف فى جميع الشركات ٠

ثالثا — استخدام البيانات التى جمعت فى تحديد الاسم والعلامة المميزة لمنتجات الشركة :

بمجرد أن تتجمع هذه البيانات ، تبدأ عملية الاستفادة منها فى تحديد الأسهم أو العلامة التى ستوضع على منتجات الشركة ٠ فيدرس أولا أهمية وضع الاسم أو العلامة على منتجات الشركة ٠ ويتم ذلك على أساس دراسة طبيعة المنتجات وظروف المنافسة ٠

ومتى تأكدت ضرورة الاسم أو العلامة تبدأ الخطوة التالية والتى تتمثل فى اختيار الاسم المناسب وتصميم العلامة المناسبة • وتتأثر عملية الاختيار هنا اما بطبيعة السلعة أو بالرغبة فى تبسيط مهمة المستهلك فى التعرف على السلعة والمنتج فى الاعلان عنها • فبالنسبة للأدوية مثلا تتجه معظم شركات الأدوية الى اختيار اسم مشتق من المركبات الفنية التى يتكون منها الدواء على أساس أن هذا يساعد الأطباء والصيادلة على التعرف عليها وتمييزها عن الأصناف الأخرى وتحديد مجالات استخدامها خاصة وأن الأصناف التى يتعامل فيها الأطباء والصيادلة يقدر عددها بالآلاف •

ومن المهم فى اختيار الاسم أن يتكون من كلمات بسيطة (ويفضل لو اقتصر على كلمة واحدة) ومن السهل نطقها وكتابتها وتذكرها • وعلى ذلك ينصح باستبعاد الأسماء التى تحتمل أكثر من طريقة فى نطقها ، حتى لايختلط الأمر على المستهلك •

ومن المفضل أن يعبر الاسم أيضا عن السلعة واستخدامها ، اذ أن ذلك يساعد المستهلك على التعرف على السلعة والفائدة المتوقعة منها • فالاسم « فيتاسيد » مثلا يشير الى أن السلعة عبارة عن فيتامينات من انتاج شركة سيد(١) • واسم « اقرأ » الذى اشتهرت به سلسلة القصص المعروفة يشير الى أن السلعة عبارة عن كتاب •

كذلك قد يستخدم اسم الشركة كاسم للسلعة الجديدة ، فى الحالات التى يكون فيها هذا الاسم قد اكتسب ثقة المستهلك • ومثال ذلك الاسم « ايديال » • فقد اكتسب هذا الاسم شهرة خاصة مما دفع الشركة الى وضعه على جميع المنتجات التى تقرر انتاجها من ثلاجات وأجهزة تكييف وأثاث المكاتب •

ومن المفضل أن يحدد أكثر من اسم أو علامة ثم تعرض هذه كما سبق أن أشرنا على عينة من المستهلكين لكى يقرروا هم الاسم أو العلامة المفضلة من بينها •

---

(١) المركز العربى للبحوث والادارة ، دراسة لسوق الأدوية فى الجمهورية العربية المتحدة أعدت تحت اشراف الدكتور عاطف عبيد ـ القاهرة عام ١٩٦٧

أخيرا اذا كانت الشركة تنتج أكثر من نوع من السلع مثل الشركات التى تنتج الأغـذية المحفوظة أو الشركات التى تنتج الأجهزة المنزليـة أو الأدوية • فقد تقرر استخدام اسم واحد لجميع منتجاتها خاصة اذا كان الاسم الذى استخدم فى الأصناف التى أنتجت من قبل قد اكتسب شهرة خاصة بحيث قد يمكن الاستفادة منها فى تدعيم مركز الأصناف الجديدة فى السوق • كذلك قد يؤدى استخدام اسم واحد الى تخفيض تكاليف الاعلان اذ يمكن أن تعلن الشركة عن كافة منتجاتهـا فى اعلان واحد • فاسـم « ستيا » مثلا يستخدم فى الاعلان عن جميع منتجات الشركة من الأقمشة الحريرية والصوفية والقطنية •

٤ ـ سياسة الشركة فى تحديد حجم وشكل العبوة Packing Policy

أولا ـ المقصود بسياسة الشركة فى تحديد حجم وشكل العبوة :

يقصد بسياسة الشركة فى تحديد حجم وشكل العبوة القواعد التى تلتزم بها الشركة فى تحديد الغلاف الخارجى الذى سيحيط بالسلعة والذى قد يتخذ شكل ورقة ، أو كيس أو علبة أو صندوق أو زجاجة أو ما الى ذلك من أصناف العبوات • فمن المشاهد أن عدد السلع التى تباع داخل عبوات خاصة يزداد يوما بعد آخر ، بل ان هناك سلع لم يكن الفرد يتصور أنهـا ستباع فى أغلفة بدأ الاتجاه ينمو نحو تغليفها • والأمثلة على ذلك كثيرة نذكر منها السكر والأرز والزيت للطعام وزيت محرك السيارات •

وتشمل عملية اعداد سياسة الشركة فى تحديد حجم وشكل العبوة عدة جوانب أساسية أهمها :

١ ـ دراسة ما اذا كان من الضرورى أن تباع السلعة فى عبوة خاصة أم لا •

٢ ـ تحديد حجم العبوة •

٣ ـ تصميم العبوة وتحديد شكلها والمواد الخام التي ستصنع منها والبيانات التى ستوضع عليها •

ثانيا ــ البيانات الأساسية اللازمة لاعداد سياسة الشركة :

تتأثر سياسة الشركة فى تعبئة منتجاتها بأربعة عوامل رئيسية هى : طبيعة السلعة ، ظروف السوق التى تباع فيه السلعة ، تكلفة التعبئة ، الالتزامات والشروط التى تضعها الدولة بالنسبة لتعبئة المنتجات • ولذلك يلزم تجميع بيانات كاملة عن كل من هذه العوامل عند اعداد سياسة الشركة •

أما **بالنسبة لطبيعة السلعة** ، فهناك سلع تحتم طبيعتها أن تباع فى عبوات والأمثلة على ذلك الكبريت واللبن الزبادى والحبر والكتب والمأكولات المحفوظة والأدوية والمبيدات الحشرية المنزلية ومستحضرات التجميل • فى حين يحدث العكس بالنسبة لمجموعة من السلع الأخرى غير القابلة للتعبئة مثل السيارات والثلاجات والأقمشة والأثاث • وعلى ذلك يتحتم دراسة خصائص السلعة التى تنتجها الشركة للتعرف على ما اذا كان من الضرورى ، للمحافظة على هذه الخصائص ، أن تباع السلعة فى عبوة أم لا •

كذلك تتأثر سياسة الشركة فى التعبئة **بظروف السوق التى تباع فيها** ، فقد تستخدم العبوة للمحافظة على جودة السلعة ومنع التلاعب فى هذه الجودة من جانب الموزعين • ولعل المثل الواضح على ذلك هو الاتجاه نحو تعبئة زيوت السيارات فى عبوات صفيح بواسطة شركات البترول حتى تضمن أن يتسلم الجمهور الزيت الذى يطلبه وبالمواصفات التى حددتها الشركة المنتجة ، اذ اكتشفت هذه الشركات أن بعض الموزعين كانوا يبيعون للمستهلك زيوت أقل جودة عندما كانت الشركة تنتجه فى صفائح كبيرة على أن يتولى الموزع بيعه سائبا على قدر حاجة المستهلك •

كذلك تفيد العبوات ، اذا اتخذت شكلا مميزا ، فى معاونة المستهلك على التعرف على الصنف الذى يطلبه ؛ اذ قد تبدو السلعة مماثلة للأصناف التى تنتجها الشركات الأخرى اذا ما بيعت بدون عبوة فالصابون المسحوق والنشا وزيوت الطعام تتخذ شكلا واحدا .ولا يمكن تمييز انتاج شركة على أخرى الا عن طريق التعبئة •

وتفيد العبوات أيضا فى توفير ضمان كاف للمستهلك بأنه يحصل على الكمية التى يطلبها بالسعر المحدد لها • اذ يذكر للمستهلك على العبوة الحجم والسعر وبالتالى يطمئن المستهلك أنه يحصل على الكمية التى توقعها فى مقابل السعر الذى دفعه •

كذلك يساعد وجود المنتج فى عبوة تصلح فى الاستخدام بعد الانتهاء من استهلاك السلعة سببا فى تفضيل المستهلك لانتاج شركة دون أخرى • ويذكر الكاتب أثناء دراسة أعدها لاحدى الشركات لتحديد شكل وحجم العبوة لاحدى السلع الجديدة ، وبعد استطلاع رأى عينة من المستهلكين فى القرى ، تبين أنهم يفضلون المنتج فى عبوات من الصفيح ذلك لأن هذه العبوة ستستخدم بعد ذلك كاناء لصنع الشاى •

وتتأثر سياسة الشركة فى تعبئة منتجاتها بالتكاليف المتوقعة للعبوات ومقدرة المستهلك على تحمل هذه التكاليف ، اذ تضاف تكلفة العبوة الى تكاليف انتاج السلعة عند تحديد التكلفة الكلية بقصد تسعير المنتج • فاذا كانت هذه التكلفة سترتفع نتيجة التعبئة فقد تتردد الشركة فى اتخاذ هذا القرار • ولعل ذلك يفسر لنا ظاهرة الاستمرار فى بيع جزء من انتاج بعض الشركات دون تعبئة فى الوقت الذى يباع به الجزء الآخر فى عبوات • فجزء من انتاج شركات السكر والأرز والنشا ينتج فى عبوات مختلفة الحجم والجزء الآخر يباع دون تعبئة الى تجار التجزئة ويعرض للجمهور بسعر أرخص وبالكميات التى يراها متفقة مع احتياجاته • ولذلك يتحتم تجميع بيانات عن تكلفة العبوة وتأثيرها على السعر اذا ما فكرت الشركة فى بيع انتاجها فى عبوات •

أخيرا قد تتدخل الدولة ، حماية لمصلحة المستهلك ، لالزام بعض الشركات ببيع سلعها فى عبوات ذات مواصفات محددة • اذ يخشى بالنسبة لبعض المأكولات أن تتلوث اذا ما بيعت بدون عبوات • ولعل هذا كان الدافع وراء اتجاه الدولة الى منع بيع الألبان سائبة والزام المنتجين ببيعها فى عبوات • وعلى ذلك يتحتم أن تكون الشركة على علم بالقرارات التى تتخذها أجهزة الدولة بالنسبة لتعبئة المنتجات ومواصفات العبوات التى حددت فى هذه القرارات •

ثالثا ـ استخدام البيانات السابقة فى تحديد سياسة الشركة بالنسبة للعبوات :

تتمثل الخطوة الأولى فى اعداد سياسة الشركة بالنسبة للعبوات فى تقييم البيانات السابقة لتحديد مدى الحاجة الى تقديم منتجاتها فى شكل عبوات ٠ فعلى ضوء التحليل الذى يتم للبيانات التى جمعت عن السلعة وظروف السوق والتكاليف والقرارات المنظمة لتعبئة المنتجات يتخذ القرار المبدئى بتعبئة المنتجات أو بيعها دون عبوات ٠

فاذا ما تقرر تعبئة المنتجات تبدأ الخطوة التالية والتى تتمثل فى تصميم العبوة من حيث الحجم والشكل والمادة التى ستصنع منها والبيانات التى ستوضع عليها ٠ ويشترك فى هذه الخطوة الفنيون المسئولون عن الانتاج ومهندسو التصميمات والمسئول عن البيع وكذلك المدير المالى ٠ فبالنسبة للحجم قد يتقرر بيع المنتج فى عبوة من حجم واحد أو عدة أحجام حسب عادات الاستهلاك ٠ فاذا كان المستهلك قد اعتاد على شراء حاجته من هذه السلعة فى حدود كمية معينة ، تصمم العبوة بحيث تكون قاصرة على هذا الحجم ٠ أما اذا تعددت رغبات المستهلكين فيمكن انتاج عدة أحجام كل منها يناسب فئة معينة ٠ ولذلك نجد أن الصابون المسحوق والأدوية والشاى والشيكولاته وغيرها من السلع تباع فى عبوات من أحجام مختلفة رغبة فى ارضاء أكبر عدد من المستهلكين ٠

ويتم تحديد الحجم أو الأحجام المناسبة للعبوات عن طريق استطلاع رأى عينة من المستهلكين والتعرف على الكميات التى اعتادوا شراءها فى المرة الواحدة ٠ ونحاول أيضا فى هذا الاستطلاع أن نتعرف على عدد الراغبين فى كل من هذه الأحجام حتى يوجه برنامج الانتاج للعبوات المختلفة على أساس ما يتجمع من رغبات ٠

وبمجرد أن يتحدد حجم أو أحجام العبوة ، تنتقل الدراسة الى تحديد المادة الخام التى ستستخدم فى صنعها ٠ ويتقرر هذا على أساس عدة عوامل:
أولها : المواصفات الفنية الواجب توافرها فى المادة المستخدمة فى صنع العبوات لضمان المحافظة على جودة السلعة فالكرتون مثلا قد يصلح لصنع

العبوات اللازمة لبعض الأدوية الا أنه قد لايصلح فى تعبئة زيوت التشحيم : ثانيهما : تكلفة العبوة فى حالة استخدام كل من المواد الخام التى تصلح لصنع العبوات ، فقد يتبين من الدراسة أن من الممكن تعبئة السلعة فى علب من الكرتون أو الصفيح أو فى أوانى زجاجية ، وعلى ذلك تتم عملية المفاضلة بينهم على أساس تكاليف تصنيع أو شراء كل نوع من هذه العبوات • وثالثهما : ضمان توافر المواد الخام المطلوبة لصنع العبوات ، فاذا كانت أنسب المواد الخام تستورد وبعملات صعبة فقد يفضل عليها المواد الأقل منها جودة أو ملاءمة طالما أنها تنتج محليا • أخيرا يدخل عامل آخر فى تحديد مادة التعبئة وهو قابليتها للتلف أو الكسر ودرجة تأثيرها على مواصفات المنتج • فقد ترفض الشركة استخدام العبوات الزجاجية بالرغم من أن تكلفة انتاجها أقل ، بسبب تعرض الزجاجات للكسر وبالتالى ارتفاع نسبة التالف مما يؤدى فى النهاية الى ارتفاع تكلفة انتاج السلعة • كذلك قد ترفض الشركة استخدام نوع معين من المواد الخام فى صنع العبوات اذا ما تبين أنه يؤثر على مواصفات السلعة التى تعبأ فيه •

وبمجرد أن يستقر الرأى على المادة الخام التى ستصنع منها العبوات ، تبدأ الخطوة التالية وهى اعداد التصميم المناسب للعبوة • ويقصد بالتصميم هنا الشكل الخارجى (مستطيل — مربع — مستدير الخ) والألوان المستخدمة وطريقة فتح العبوة وكذلك البيانات التى ستوضع عليها • فتعطى البيانات المطلوب وضعها على العبوة وكذلك الأحجام التى اتفق عليها للمصمم ويطلب منه تجهيز أكثر من تصميم • ثم يعرض هذا على عينة من المستهلكين لاستطلاع رأيهم فى أنسب هذه التصميمات •

٥ — سياسة الشركة فى تنشيط المبيعات Sales Promotion Policy

أولا — المقصود بسياسة تنشيط المبيعات :

بعد أن تتحدد الأسعار التى ستباع بها منتجات الشركة ويتم اختيار طريقة التوزيع والموزعين ، ثم يتحدد الاسم الذى ستباع به السلعة والعبوات التى ستباع فيها ، يستلزم الأمر التفكير فى السياسة التى ستتبعها الشركة لضمان اقبال المستهلك على الشراء واختياره لمنتجاتها •

ويقصد بسياسة تنشيط المبيعات أن تفاضل الشركة بين مجموعة من البدائل وتختار من بينها واحد أو أكثر يتناسب مع ظروفها . هذه البدائل هي :

١ ــ الاعتماد على جهود مجموعة مدربة من مندوبي البيع في اقناع الموزعين على زيادة طلباتهم .

٢ ــ الاعلان عن منتجات الشركة .

٣ ــ توزيع عينات مجانية على المستهلكين .

٤ ــ اقامة معارض في أماكن متفرقة وعلى فترات منتظمة أو متقطعة .

٥ ــ الاوكازيونات في المواسم أو على فترات منتظمة .

ثانيا ــ **البيانات التي تجمع بقصد اعداد سياسة تنشيط المبيعات بالشركة :**

قد تعتمد الشركة في تحديدها لأنسب الوسائل لتنشيط مبيعات الشركة على معيارين رئيسيين : مدى مساهمة كل من هذه الوسائل في زيادة رقم المبيعات والثاني التكاليف المتوقع أن تتحملها المنشأة مقارنة بالايراد المنتظر تحقيقه .

ويود الكاتب أن يلفت النظر الى حقيقة هامة وهي أنه في حالة نقص الكميات المعروضة من السلعة عن الكميات التي يطلبها المستهلكون يصبح الغرض من جهود البيع هو مجرد التأكد من أن السلعة تنقل من مراكز الانتاج أو من أماكن التخزين (في حالة الاستيراد) الى محال البيع دون أي تأخير حتى يتأكد المستهلك من أن الشركة تحاول أن توفر له السلعة بمجرد تواجدها . ويهدف الاعلان ، اذا ما تقرر استخدامه ، الى تعريف المستهلك بأن السلعة موجودة بالأماكن المخصصة لبيعها .

أما في حالة زيادة الكميات المعروضة عن الطلب فيهدف استخدام بديل أو أكثر من البدائل السابق الاشارة اليها الى تنشيط مبيعات الشركة وحث المستهلك على تفضيل منتجاتها على ما عداها .

وقد يعتمد مدير المبيعات فى اختياره لأنسب هذه البدائل على خبرته الشخصية وخبرة زملائه من العاملين فى جهاز البيع • اذ يكتسب بعض الأشخاص من خبرتهم الطويلة فى العمل وملازمتهم للسوق مقدرة على التعرف على أنسب الوسائل التى تقنع الموزع أو المستهلك بالتعامل مع الشركة •

وقد يعتمد مدير المبيعات فى مفاضلته على العرف الجارى اتباعه فى تسويق المنتجات المماثلة • اذ يفترض فى هذه الحالة أن استمرار الشركات المنافسة فى استخدام وسائل معينة يؤكد فائدتها ويثبت أنها حققت لهذه الشركات ما رسمته من أهداف •

والأسلوب الثالث الذى يتبع عادة يعتمد على اختبار مدى صلاحية كل من هذه البدائل فى مناطق محدودة ، فاذا ثبت أنها حققت زيادة فى المبيعات وأن الايراد الصافى يفوق تكلفتها تقرر الشركة تعميمها فى جميع المناطق • فمثلا قد يبدو أن تصميم مجموعة من الفترينات فى عدة محال للبيع وسيلة مناسبة لتنشيط البيع ، وعلى ذلك تختار الشركة منطقة أو حى معين وتتفق مع مجموعة من أصحاب المحلات على تأجير جزء من فترينات العرض لكى تقدم فيها منتجاتها ويتولى خبراء الديكور والتصميمات تنفيذ ذلك ، ثم تسجل أرقام المبيعات فى المنطقة قبل وبعد اعداد هذه الفترينات ، فاذا تبين أن المبيعات قد زادت بشكل ملحوظ وحققت أرباحا صافية للشركة تبادر الى تعميم هذا الأسلوب تدريجيا فى باقى المناطق •

وبالرغم من صعوبة استخدام هذا الأسلوب فى تحديد أثر الاعلان على المبيعات ، الا أن العلم قد أحرز نجاحا ملحوظا فى هذا المجال فى السنوات الأخيرة • اذ يمكن بعد ظهور الاعلان أن يتابع تأثيره على المستهلكين من حيث اقبالهم على شراء السلعة المعلنة وبالتالى تحديد مدى صلاحيته كوسيلة لتنشيط المبيعات •

ثالثا ــ استخدام البيانات فى اعداد سياسة تنشيط المبيعات :

متى تجمعت البيانات عن الوسائل المناسبة لتنشيط مبيعات كل صنف أو مبيعات الشركة ككل وتأثير كل منها على المبيعات وتكلفتها . يبدأ المسئول عن اعداد سياسات البيع فى دراسة هذه البيانات بقصد الوصول الى انسب مجموعة من الوسائل التى يمكن استخدامها فى وقت واحد والبرنامج الزمنى لاستخدامها . بمعنى أن تحدد الوسيلة (أو أكثر) التى ستستخدم فى كل من شهور الخطة والمبالغ التى ستخصص لها .

ويبدأ العمل هنا **بتحديد الهدف المطلوب تحقيقه** خلال مدة الخطة . فقد يكون الهدف تثبيت اسم منتج جديد وتقديمه للمستهلكين وحثهم على تجربته ، أو قد يكون الهدف تثبيت مركز أحد الأصناف بعد أن تأكد من تحليل أرقام المبيعات للشهور السابقة أنها تنخفض من شهر الى آخر وأنها أقل من مبيعات الشهور المماثلة فى الأعوام السابقة . أو قد يكون الهدف تحقيق رقم للمبيعات يساوى أو يزيد عن الرقم الذى تحقق فى الخطة السابقة .

وبمجرد أن يتحدد هذا تعرض النتائج الخاصة بالدراسات التىأجريت عن تأثير الوسائل المختلفة أو آراء رجال البيع بالنسبة لمدى فاعليتها . ويختار من بينها ما يتلاءم مع الهدف المطلوب تحقيقه . فاذا كان الهدف تقديم صنف جديد أو حماية أحد الأصناف القديمة فقد تستخدم الشركة جميع أساليب تنشيط البيع وفى وقت واحد على أن يخصص جزء كبير نسبيا من المبالغ المخصصة لهذا الغرض لفترة التقديم حتى تضاعف الجهود فى تلك الفترة . أما اذا كان الهدف هو الابقاء على مركز الشركة فى السوق أو زيادة المبيعات عن الفترة السابقة على مدار مدة الخطة فقد توزع الميزانية بالتساوى طوال مدة الخطة .

بعبارة أخرى يوضع برنامج للعمل يحدد فيه الأساليب التى ستستخدم والمبالغ المخصصة لها على فترات صغيرة أثناء مدة الخطة · فاذا فرضنا أن الخطة تعد عن الستة شهور الأولى مثلا من العام يعد جدول كالآتى :

وسيلة الإعلان	الشهور					
	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيه
	بالألف جنيه					
تليفزيون ...	١٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٥٠٠٠
راديو	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	١٠٠٠٠
جرائد ومجلات	١٠٠٠٠	٥٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٥٠٠٠
عينات	١٠٠٠٠	٥٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٥٠٠٠
زيارات المندوبين	٥٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	١٥٠٠٠	١٠٠٠٠	٥٠٠٠
المجموع	٤٠٠٠٠	٤٥٠٠٠	٥٧٠٠٠	٥٢٠٠٠	٣٧٠٠٠	٣٠٠٠٠
						٢٦١٠٠٠

الفصل الثالث

سياسات الانتاج

Production Policies

١ ـ تحديد أنسب معدل لتشغيل الأصناف
٢ ـ وضع سياسة الشراء والتخزين ٠
٣ ـ اعداد سياسة الصيانة ٠
٤ ـ وضع سياسة الشركة في المحافظة على سلامة العاملين ٠

بينا عند معالجة الموضوع الخاص بخطة الانتاج أن المقصود بهذه الخطة هو اعداد جدول يبين الأصناف التى ستنتج خلال فترة الخطة والكميات الواجب انتاجها من كل صنف ٠

ولضمان تنفيذ هذه الخطة يتطلب الأمر أن توجه جهود جميع العاملين فى مجال الانتاج للمساهمة فى تحقيق هذه الأرقام ٠ وحتى تصبح هذه الجهود مثمرة يتطلب الأمر أن توجه وفقا لمجموعة السياسات التى تحدد معدل التشغيل الاقتصادى لكل من الأصناف التى تقرر انتاجها والتى تضمن توفير المواد الخام أو القطع النصف مصنوعة اللازمة لتصنيع منتجاتها ، والابقاء على المعدات صالحة للاستعمال ٠ والمحافظة على العاملين أثناء العمل وضمان سلامتهم ٠ وسيخصص هذا الفصل لاعطاء فكرة مبسطة عن كيفية اعداد كل من هذه السياسات ٠

١ ـ تحديد أنسب معدل لتشغيل الأصناف المدرجة فى خطة الانتاج :

Economical Manufacturing Quantity

أولا ـ المقصود بتحديد معدلات التشغيل للأصناف :

تنتج معظم الشركات مجموعة من السلع أو مجموعة من الأصناف من سلعة واحدة ٠ وتتحدد الكميات التى ستنتج من كل صنف ، كما سبق أن بينا ، على ضوء توقعات البيع وامكانيات الانتاج ٠ غير أن تحديد الكمية التى ستنتج من كل صنف فى كل شهر من شهور الخطة أمر يحتاج الى دراسة ؛ لأن مواصفات كل صنف قد تختلف عن الأخرى كما أن توزيع الطلب على كل صنف على شهور الخطة قد يختلف من صنف الى آخر ، أخيرا تتحمل الشركة

بعض المصروفات فى حالة انتاج هذه الأصناف على التوالى وبالتالى تخزين ما يفيض عن احتياجات السوق ، ومن ناحية أخرى تتحمل أنواع أخرى من المصروفات اذا ما قررت انتاج الكميات المطلوبة من كل صنف بمعدلات صغيرة على مدار الخطة • وعلى ذلك لابد وأن تقرر الشركة سياسة محددة للمعدلات التى ستنتج من كل صنف توفق بين الخصائص الفنية لكل صنف وما تحتاجه من تجهيزات فنية ومعدلات الطلب وتكاليف التشغيل والتخزين •

وعلى الشركة أن تفاضل فى اعدادها لهذه السياسة بين بديلين :

١ ـ أن تنتج الكميات المقررة من كل صنف دفعة واحدة • بمعنى أن تبدأ بانتاج صنف معين ، ثم تنتقل الى الصنف الثانى وهكذا •

٢ ـ أن تنتج كميات صغيرة من جميع الأصناف فى وقت واحد •

ثانيا ـ البيانات الأساسية لاعداد سياسة الشركة بالنسبة لمعدلات تشغيل الأصناف :

واضح مما سبق أن الشركة تحتاج الى ثلاث مجموعات رئيسية من البيانات : المواصفات المطلوبة فى كل صنف والتجهيزات اللازمة لتنفيذها ، برنامج البيع أو معدلات الطلب لكل من هذه الأصناف طوال مدة الخطة ، التكاليف الكلية للتشغيل والتخزين لكل معدل من معدلات التشغيل •

ويتحدد النوع الأول من البيانات من واقع التصميمات والرسوم التى أعدت لكل من هذه الأصناف • اذ تحدد على هذه الرسوم عادة ـ أو يرفق بها ـ بيانات من أنواع الآلات المطلوبة فى المراحل المختلفة لانتاج كل صنف وكذلك أنواع المواد الأولية وبالتالى التعديلات الواجب ادخالها على الآلات أو على طريقة تشغيلها فى حالة الانتقال من انتاج صنف معين الى الصنف الآخر •

أما البيانات الخاصة بمعدلات الطلب ، فيمكن الحصول عليها من الكشوف الخاصة بخطة البيع ويفضل أن تكون هذه الكشوف مفصلة بحيث تعطى الكميات المتوقع أن يطلبها المستهلكون من كل صنف فى كل أسبوع

طوال مدة الخطة • اذ من الجائز أن تكون هذه الكميات متساوية كما هو الحال بالنسبة للسجائر ومن الجائز أن تختلف من أسبوع الى آخر كما هو الحال بالنسبة للسلع التى عادة ما يشترى المستهلك احتياجاته منها فى الأسبوع الأول من الشهر مثل السكر والصابون والأرز ، وأحيانا تختلف الكميات المطلوبة من شهر الى آخر كما هو الحال بالنسبة للمشروبات الغازية والأدوات الكتابية •

وبالنسبة للتكاليف فيمكن تقسيمها الى مجموعتين الأولى تزيد كلما زادت الكميات المنتجة أى كلما ارتفع معدل التشغيل لصنف معين وتتمثل هذه فى تكاليف التخزين • فاذا قررت الشركة أن تنتج كل الكميات المطلوبة أثناء مدة الخطة من الصنف الأول مرة واحدة ، أى تخصيص جميع الآلات خلال الشهر الأول من الخطة لانتاج هذا الصنف ثم الانتقال بعد ذلك لباقى الأصناف • واذا كان الطلب موزعا على شهور الخطة فان معنى ذلك أن تبقى الكميات المنتجة التى تزيد عن الطلب فى الشهر الأول بالمخازن ولا تستنفد الا على مدار الخطة • ومعنى ذلك أن تكاليف التخزين تكون مرتفعة اذا ما قررت الشركة انتاج هذا الصنف مرة واحدة •

وتشمل هذه المجموعة من التكاليف عادة :

١ ـ قيمة البضاعة التى تتلف أثناء التخزين اذ كلما طالت المدة التى تبقاها البضاعة بالمخزن كلما كانت معرضة أكثر للتلف •

٢ ـ الانخفاض فى قيمة البضاعة بالمخزن فى حالة التقادم ، اذ يحدث ـ اذا ما بقيت البضائع بالمخزن لفترة طويلة أن تظهر أصناف جديدة أفضل من الأصناف التى أنتجتها الشركة مما يتحتم معه بيعها بأسعار أقل للتخلص من المخزون ، ويحدث هذا كثيرا فى الشركات المنتجة للأدوية(١) •

---

(١) المركز العربى للبحوث والادارة ، دراسة لسوق الأدوية فى الجمهورية العربية المتحدة مع اعداد لبرامج الانتاج وسياساته فى شركة مصر للمستحضرات الطبية ، دراسة اعدت تحت اشراف الدكتور عاطف عبيد ـ القاهرة عام ١٩٦٦

٣ ـ الفائدة على رأس المـال المستثمر فى بضاعة بالمخزن ٠ اذ كلما زادت الكميات المنتجة للتخزين كلما بقى جزء من رأس المـال معطلا ٠ فاذا كان هذا المـال مقترضا فان الشركة تدفع عليه فائدة للبنك واذا كان مملوكا فان الشركة بابقائه فى بضاعة بالمخزن تفقد فرصة استخدامه فى مجال آخر وتحقيق ربح من وراء هذا الاستخدام ٠

٤ ـ تكاليف التخزين وتشمل هذه ايجار المخازن والتأمين ضد الحريق والسرقة ٠ فكلما زادت الكميات المنتجة للتخزين كلما احتاجت الشركة الى مساحة أكبر للتخزين وربما اضطرت الى تأجير مخازن لها ٠ كذلك تزداد قيمة بوليصة التأمين ضد الحريق والسرقة كلما زادت كميـات البضـاعة بالمخازن ٠

وتضم المجموعة الأخرى من التكاليف البنود التى تنخفض كلما ارتفع معدل التشغيل للصنف الواحد ٠ وتتمثل هذه فى بعض تكاليف التجهيز والتشغيل ٠ وتشمل عادة :

١ ـ تكاليف تحضير الآلات وضبطها وتجهيز الرسوم اللازمة لتشغيل صنف معين ٠

٢ ـ تكاليف العادم من المواد أثناء تجربة الآلة على تشغيل الصنف ، اذ يجرب العامل تشغيل الآلة فى البداية على كمية محدودة من المواد ويراقب النتيجة ويجرى التعديلات المطلوبة الى أن يصل الى الانتاج المطابق للمواصفات وعلى ذلك اذا ظهر أن الانتاج أثناء التجربة غير مطابق للمواصفات فان معنى ذلك أن عدد من وحدات المواد أصبح تالفا ٠ وتقل تكلفة هذه المواد كلما زاد معدل التشغيل ٠ فاذا تصورنا أن العامل المسئول عن المخرطة فى أحـد المصانع يضطر الى استخدام سبعة قطع من المعـدن على التوالى الى أن يتم ضبط الآلة والوصول الى المقاسات المطلوبة وأن الكمية التى تقرر انتاجها من هذا الصنف ٢٤ وحدة ٠ معنى ذلك أن تكلفة العادم من المواد ستصل الى ٢٥٪ ، أما اذا تقرر انتاج كمية كبيرة من هذا الصنف دفعة واحدة ولتكن ٦٠ وحدة فان معنى ذلك أن تكلفة العادم ستنخفض الى ١٠٪ فقط ٠

٣ ـ كذلك ينخفض نصيب الوحدة الواحدة من الأجور كلما زادت الكمية المنتجة فى الدفعة الواحدة ، اذ ثبت أن العامل تكون سرعته أقل وبالتالى انتاجه أقل فى الساعات الأولى من بدء انتاج جديد سواء بسبب انشغاله فى ضبط الآلة أو بسبب عدم تعوده على تشغيلها • وعلى ذلك اذا تصورنا أن العمال المسئولين عن تشغيل صنف معين يحتاجون الى ساعتين فى بداية اليوم لضبط الآلات واختبار جودة الانتاج وأن متوسط الأجر فى الساعة ٥ قروش وعدد العمال ١٠٠٠ لمان معنى ذلك أن الشركة تتحمل أجور قدرها ١٠٠ جنيه كلما بدأ تشغيل صنف جديد • وعلى ذلك اذا ما تقرر تشغيل ١٠٠ وحدة تكلفتها الكلية ١٠٠٠ جنيه فان معنى هذا أن هذه التكلفة ستمثل ١٠٪ أما اذا زاد معدل التشغيل الى ١٠٠٠ وحدة فان هذه التكلفة ستنخفض الى ١٪ •

٤ ـ تكلفة الأجر الاضافى ، اذ تضطر بعض المنشآت فى حالة زيادة الطلب على صنف معين فى بعض الشهور عن القدر الذى يستطيع العمال انتاجه خلال الثمانية ساعات المقررة للعمل الى استبقاء العمال بعد هذه الساعات ودفع أجور اضافية لهم ومن المتفق عليه أن ساعة العمل الاضافى تحسب بمثابة ساعة ونصف • كما أن انتاج العمال خلال الساعات الاضافية يكون أقل بسبب المجهود الذى بذله العامل أثناء ساعات العمل الأولى • وتفاديا لهذا قد تقرر الشركة انتاج كميات من هذا الصنف تزيد عن الكميات المطلوبة فى الشهور التى يقل فيها الطلب ويبقى بالمخازن لمواجهة الزيادة فى الطلب فى الشهور الأخرى • أى تزيد من معدل تشغيل هذا الصنف حتى تتفادى دفع الأجور الاضافية ، وعلى ذلك كلما زاد معدل التشغيل لهذا الصنف فى تلك الشهور كلما أمكن استبعاد أو تخفيض الأجور الاضافية •

ثالثا ـ استخدام البيانات فى تحديد أنسب معدل للتشغيل :

تبدأ الدراسة بتحديد أنسب معدل للتشغيل من حيث التكاليف وذلك بالنسبة لكل صنف على حدة ؛ بأن تحسب تكاليف التخزين على أساس معدلات مختلفة لتصل الى المعدل الذى يمكن تشغيله بأقل تكلفة ممكنة •

فاذا تصورنا أن أحد مصانع الزجاج يستطيع أن ينتج من أحد الأصناف على أساس الطاقة الموجودة لديه عدد من الزجاجات قدره ١٠٠٠٠٠٠ وحدة

فى العام ، وأن الطلب الكلى خلال العام سيصل الى ٩٦٠٠٠٠ زجاجة ٠ وأن معدل الكميات المطلوبة فى الأسبوع يصل الى ١٩٢٠٠ زجاجة وأن معدل الانتاج الأسبوعى يصل الى ٢٠٠٠٠ مما يترك مخزون ى الأسبوع قدره ٨٠٠ زجاجة ٠ وعلى ذلك ينتظر أن يصل الحد الأقصى للمخزون السنوى الى ٣٨٤٠٠ زجاجة (على أساس أن السنة ٤٨ أسبوع ـ ٨٠٠ × ٤٨) ٠ واذا فرضنا أن الشركة لاتضع حد أدنى للمخزون بمعنى أن عدد الزجاجات التى توجد عند بدء الانتاج عادة يكون صفر ٠ يكون متوسط المخزون باستمرار هو عبارة عن حاصل جمع الحد الأدنى والحد الأقصى مقسوما على ٢ ٠

واذا علمنا أن تكلفة انتاج الزجاجة يصل الي	٢٥ قرشا
تكاليف اعداد الآلات والتحضيرات لهذا الصنف	١٥ جنيه تتكرر فى كل مرة يعاد تشغيلها
تكاليف التخزين بالنسبة للزجاجة فى العام	٠٠١و من الجنيه
الفائدة على الأموال المستثمرة تصل الى	١٠٪

نبدأ أولا بتحديد المعدلات الممكنة للتشغيل ، فمن الممكن أن توجه كل امكانيات المصنع لتشغيل هذا الصنف مرة واحدة الى أن ننتهى من انتاج الكميات المطلوبة وفقا لبرنامج البيع ، ومن الممكن أن تنتج هذه الكمية على دفعتين أو ثلاثة أو أربعة أو خمسة أو ستة أو سبع دفعات اذ أن أقل كمية يمكن تشغيلها فى الأفران قدرها الفنيون بـ ١٣٧٠٠٠ زجاجة ٠

وعلى ذلك يمكن تحديد معدلات التشغيل وكمية المخزون ورأس المال المستثمر فى بضاعة بالمخزن على الوجه التالى :

عدد مرات التشغيل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
الكمية المنتجة فى كل مرة	٩٦٠٠٠٠	٤٨٠٠٠٠	٣٢٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠	١٩٢٠٠٠	١٦٠٠٠٠	١٣٧٠٠٠
الحد الأقصى للمخزون	٣٨٤٠٠	١٩٢٠٠	١٢٨٠٠	٩٦٠٠	٧٦٨٠	٦٤٠٠	٥٦٠٠
رأس المال المستثمر فى مخزون	٩٦٠٠	٤٨٠٠	٣٢٠٠	٢٤٠٠	١٩٢٠	١٦٠٠	١٤٠٠

من واقع البيانات السابقة نستطيع تحديد التكاليف الكلية التى تتحملها الشركة فى حالة اختيار احدى هذه المعدلات لتشغيل هذا الصنف على الوجه الآتى :

معدل التشغيل	تكاليف الانتاج	تكاليف تحضير الآلات والأفران	تكاليف التخزين	الفائدة على الاستثمار فى المخزون	الإجمالى
	بالجنيه	بالجنيه		بالجنيه	بالجنيه
٩٦٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٥	١٩,٢	٤٨٠	٢٤٥١٤,٢
٤٨٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	٣٠	٩,٦	٢٤٠	٢٤٢٧٩,٦
٣٢٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	٤٥	٦,٤	١٦٠	٢٤٢١١,٤
٢٤٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	٦٠	٤,٨	١٢٠	٢٤١٨٤,٨
١٩٢٠٠٠	٢٤٠٠٠	٧٥	٣,٨	٩٦	٢٤١٧٤,٨
١٦٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	٩٠	٣,٢	٨٠	٢٤١٧٣,٢
١٣٧٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٠٥	٢,٨	٧٠	٢٤١٧٧,٨

واضح من الجدول السابق أن أنسب معدل للتشغيل هو ١٦٠٠٠٠ زجاجة بمعنى أن تنتج الكمية المطلوبة وفقا لبرنامج البيع (٩٦٠٠٠٠) على ستة مرات على مدار العام اذ أن هذا المعدل يضمن أقل تكلفة ممكنة الانتاج والتحضير والتخزين • كما أن هذا المعدل يتفق مع ظروف الطلب اذ أن الكمية المتوقع بيعها أسبوعيا تقدر ب ٢٠٠٠٠ زجاجة أى ٨٠٠٠٠ زجاجة فى الشهر وعلى ذلك يمكن أن تنتج الشركة قدرا يكفى للكميات المنتظر طلبها على مدار شهرين • كذلك يتفق هذا المعدل مع ظروف التشغيل اذ أن تشغيل الأفران اقتصاديا يتطلب ألا تقل الكمية المنتجة عن ١٣٧٠٠٠ زجاجة •

٢ ــ ضمان توفير احتياجات المصنع من المواد الخام وغيرها من مستلزمات الانتاج :

Purchasing and Inventory Policy

أولا ــ المقصود بسياسة الشركة فى مجال توفير الاحتياجات :

يتطلب تنفيذ خطة الانتاج توفير ما تحتاجه هذه الخطة من مواد خام أو سلع نصف مصنوعة أو أى عنصر من العناصر التى تدخل فى انتاج السلعة •

اذ أن عدم وجود أحد هذه العناصر أو وجوده ولكن بكميات غير كافية يترتب عليه تأخير فى تنفيذ البرنامج الموضوع • وعلى ذلك لابد وأن تضع الادارة القواعد التى تضمن توفير ما يلزم لتنفيذ خطة الانتاج وفقا للكميات المطلوبة وفى المواعيد المناسبة على أن تتوافر فيها المواصفات اللازمة لضمان جودة الانتاج •

وعلى ذلك تعالج سياسة توفير الاحتياجات ثلاث جوانب أساسية :

١ ــ تحديد الكميات المطلوبة من كل صنف ومواعيد شراء هذه الكميات •

٢ ــ تحديد المواصفات الواجب توافرها فى البضاعة المشتراة لضمان مستوى الجودة المطلوب فى منتجات الشركة والقواعد التى تتبع عند استلام البضائع للتحقق من وجودها •

٣ ــ تحديد المصادر التى يمكن الاعتماد عليها فى شراء ما تحتاج اليه الشركة •

بعبارة أخرى تتمثل سياسة الشركة فى توفير احتياجاتها فى مجموعة القواعد التى تضعها فى مجالى الشراء والتخزين •

ثانيا ــ **البيانات الأساسية التى تستخدم فى اعداد سياسة الشراء والتخزين بالشركة :**

تحتاج الشركة فى اعدادها لسياسة الشراء والتخزين الى مجموعة من البيانات أهمها :

١ ــ أنواع المواد والسلع اللازم شراءها لتنفيذ برنامج الانتاج والبيع والتمويل وادارة الشركة •

٢ ــ الكميات اللازمة من كل منها •

٣ ــ أهم الموردين الذين يمكن الاعتماد عليهم فى توفير هذه المواد وتلك السلع وأخيرا •

٤ ــ الخصائص الأساسية الواجب توافرها فى كل مادة وكل سلعة ،

أما بالنسبة لأنواع المواد والسلع فتتوقف هذه على أنواع السلع التى تنتجها الشركة وسياسة الشركة فى التغليف وفى صيانة المبانى والآلات ٠ اذ تحدد الرسوم الهندسية التى تعد للتصميم الخاص بكل سلعة أنواع المواد اللازمة لانتاجها وتعبئتها وتغليفها ٠ كذلك تحدد سياسة الشركة فى الصيانة أنواع قطع الغيار والزيوت وأدوات التنظيف اللازمة للمحافظة على مبانى الشركة وآلاتها ٠

وتجمع هذه المواد والسلع عادة فى قوائم وتقسم الى أربعة مجموعات : المواد الخام ، المهمات ، السلع أو القطع التى تدخل فى الانتاج ، والآلات والأدوات ٠

وتضم المجموعة الأولى المواد مثل : الحديد الخام ، القصدير ، والأخشاب والرمال والجلد وهى المواد التى تجرى عليها عدة عمليات لتحويلها الى أجزاء أو سلع ، والمواد التى تساعد مباشرة فى عمليات الانتاج مثل أنواع الوقود المختلفة كالبنزين والمازوت والفحم ٠ والصفة الأساسية لهذه المجموعة أنها تشترى بكميات كبيرة ٠

أما المجموعة الثانية فتضم البنود التى تستخدم فى صيانة المبانى والآلات والمحافظة على المنتج ٠ وتشمل هذه عادة : الأدوات الكهربائية ، الأدوات الخاصة بتوصيلات المياه ، الصناديق المستخدمة فى الشحن ، المواد المستخدمة فى التعبئة ، زيوت التشحيم ، أدوات النظافة ، قطع الغيار الخ ٠ وتتميز بنود هذه المجموعة أنها تشترى بكميات صغيرة نسبيا وحسب ظهور الحاجة اليها ٠

أما المجموعة الثالثة فتضم القطع والسلع النصف مصنوعة وتدخل كما هى أو بعد تعديل بسيط فى تكوين منتجات الشركة وقد تشترى هذه بكميات كبيرة اذا اقتصرت مهمة الشركة على مجرد تجميع هذه القطع كما يحدث بالنسبة لبعض مصانع الثلاجات أو السيارات فى العالم والتى تشترى جميع الأجزاء وتكون مهمتها قاصرة على تجميع هذه الأجزاء وتركيبها ، أو بالنسبة لمصانع النسيج اذ تكون مهمتها قاصرة على شراء الخيوط لنسجها اذ تعفى نفسها من الدخول فى عملية الغزل (تحويل القطن الخام الى خيوط) ٠

وتشترى هذه البنود عادة بكميات تزيد كلما زاد حجم الانتاج وعندما تجد الشركة أن ثمن الشركاء أرخص من تكاليف التصنيع ٠

وتضم المجموعة الرابعة الآلات والأدوات والسيارات ومعدات النقل الأخرى ، والغلايات والأجهزة العلمية وغيرها من المعدات اللازمة للمصنع أو المكاتب (الآلات الحاسبة ــ أجهزة التدفئة الخ) وتتحدد احتياجات الشركة منها على أساس برنامج الانتاج والموقف المالى ٠

والى جانب البيان الخاص بأنواع المواد ، من الضرورى أن يتحدد قبل بدء تنفيذ خطة الانتاج والبيع الكميات المطلوبة من كل بند فى كل من هذه المجموعات الأربعة ٠ ويترك لمدير الانتاج أمر تحديد الكميات المطلوبة من المواد الخام والقطع والمهمات اللازمة للمصنع ، ويتولى مدير الشئون الادارية أو سكرتير عام الشركة تحديد المهمات اللازمة للمكاتب ولصيانة المبنى ؛ أما الكميات المطلوبة من الآلات والأدوات والأجهزة فتحدد بواسطة كل من الأقسام التى ستستخدمها على أن تراجع هذه مع المدير المالى نظرا لضخامة الاستثمارات التى تطلب عادة لشراء هذه البنود ٠

ومتى تحددت هذه الكميات يكلف مدير المشتريات باعداد بيانات مفصلة بالشركات المنتجة أو المستوردة أو الموزعة لكل من هذه البنود ٠ وتتضمن هذه عادة معلومات عن الطاقة الانتاجية لهذه الشركات والكاتالوجات التى أصدرتها والتى توضح مواصفات الأصناف التى تنتجها وقوائم الأسعار وقدرتها على الالتزام بالمواعيد التى يتفق عليها للتوريد ، وشروط الدفع ٠

ومتى تحددت هذه الكميات أيضا يصبح أمام الشركة أحد بديلين : اما أن تشترى كافة احتياجاتها دفعة واحدة حتى تضمن توافرها من ناحية وتستفيد من السعر المنخفض الذى يعطى أحيانا عند الشراء بكميات كبيرة وتتخلص من الاجراءات والمصروفات التى تنفقها مع كل تكرار للشراء أو تشترى على دفعات يكفى كل منها احتياجات الانتاج والشركة لفترة محدودة حتى تتفادى تكاليف التخزين المرتفعة فى حالة الشراء بكميات كبيرة وتعطيل رأس مال كبير فى بضاعة بالمخزن ٠

ثالثا ــ استخدام البيانات فى اعداد سياسة الشراء والتخزين :

تحدد سياسة الشراء والتخزين بالنسبة لـكل صنف من المواد الخام والمهمات والقطع بما يضمن تخفيض تكلفة الشراء والتخزين الى أقل قدر ممكن دون مساس بالمواصفات الخاصة بالجودة ووجود كمية تكفى لتنفيذ برنامج الانتاج وفقا للمواعيد المحددة ٠

وعلى ذلك تبدأ عملية تحليل البيانات التى جمعت بقصد التعرف أولا على الظروف السائدة فى أسواق هذه المواد والسلع ٠ فاذا تبين أن الكميات المنتظر أن تنتج أو تستورد من بعض المواد ستكون أقل من الكميات التى تطلبها الشركات المستخدمة لها وأن الكميات المعروضة من هذه المواد تختلف من وقت الى آخر حسب السرعة فى اجراءات الاستيراد يصبح من الضرورى شراء كافة احتياجات الشركة دفعة واحدة أو شراء أكبر كمية تستطيع الشركة الحصول عليها بصرف النظر عن تـكلفة الشراء اذ أن البديل لهذا أن يتوقف المصنع أو يعمل بأقل من طاقته الانتاجية اذا لم تتوافر هذه المواد ٠ بل كثيرا ما تلجأ بعض الشركات الى شراء احتياجاتها ربما لعدة سنوات ٠

أما بالنسبة للمواد والمهمات والقطع التى يمكن الحصول عليها فى أى وقت وبأى كمية فتتحدد معدلات الشراء لها بنفس الأسلوب الذى اتبـع فى تحديد معدلات التشغيل للأصناف والتى أشرنا اليه فى البند السابق ٠ اذ أن الشراء بكميات كبيرة يعنى انخفاض تكاليف التحضير لعمليات الشراء وربما تكاليف الشحن والاستلام والفحص وتتجه هذه التكاليف الى الارتفاع كلما اشتريت الكميات اللازمة على عدة دفعات ٠ الا أنه كلما زادت عدد مرات تكرار الشراء وانخفضت الكمية المشتراة فى المرة الواحدة كلما انخفضت تكاليف التخزين وتكلفة رأس المـال المستثمر فى بضاعة بالمخزن ٠ وعلى ذلك تحسب تكلفة الشراء على أساس معدلات متعددة للـكميات المشتراة ويختار من بينها المعدل الذى يعطى تكلفة أقل ٠

فاذا تصورنا أن البيانات الآتية جمعت فى الشركة العـامه للأزياء الحديثة والتى تنتج القمصان :

١ ـ كمية القماش اللازمة للانتاج فى السنة	٧٥٠٠٠ متر
٢ ـ ثمن شراء المتر	٥ ر جنيه
٣ ـ تكاليف اصدار الطلبية الى المورد واستلامها	٥ ر٥ جنيه
٤ ـ تكاليف نقل الطلبية	١٥ جنيه
٥ ـ الفائدة على رأس المال المستثمر المخزون فى السنة	٠٥ ر جنيه
٦ ـ تكلفة التخزين للمتر الواحد فى السنة	٠٢ ر جنيه
٧ ـ تكلفة القماش التالف أثناء التخزين	٠٠٧ر جنيه
٨ ـ الحد الأدنى للكميات التى يمكن تشغيلها دفعة واحدة	١٠٠٠ متر
٩ ـ الحد الأدنى من القماش الواجب الاحتفاظ به فى المخزن	صفر

ومن واقع هذه البيانات نستطيع أن نحسب تكلفة الشراء والتخزين السنوية على أساس معدلات مختلفة أقلها ١٠٠٠ متر ٠

لنبدأ أول بثمن الشراء ، سنجد أن الشركة ستشترى على مدار السنة ، وبصرف النظر عن المعدل الذى سنشترى به كمية تصل الى ٧٥٠٠٠ متر وبما أن تكلفة شراء المتر الواحد هو ٥ر جنيه ، وبذلك يكون الثمن المنتظر دفعه ٣٧٥٠٠ جنيه ٠

وبما أن تكلفة اعداد الطلبية الواحدة سيصل الى ٥ جنيه وتكاليف النقل للطلبية سيصل الى ١٥ جنيه ، فان معنى ذلك أن الطلبية فى حدود ١٠٠٠ متر ستتكلف ٢٠ جنيه لاعدادها وضمان وصولها للشركة ٠ وبما أن الشركة ستشترى على مدار السنة ٧٥٠٠٠ متر فان معنى ذلك أن تصدر ٧٥ طلبية الى الشركة المنتجة للقماش ٠ وبذلك ستتحمل تكلفة كلية لاصدار الطلبيات وتوصيلها قدرها ١٥٠٠ جنيه (٧٥ × ٢٠) ٠

وفى حالة الشراء بمعدل ١٠٠٠ متر فى المرة الواحدة ستتحمل الشركة أيضا تكاليف التخزين وفائدة على رأس المال المستثمر فى البضاعة

بالمخزن وتكاليف التالف . وهذه حددت على أساس البيانات السابقة ب ٠٢ر جنيه ، ٠٥ر جنيه و ٠٠٧ر جنيه على التوالى بالنسبة للمتر الواحد فى السنة ، أى ٠٧٧ر جنيه .

وبما أن الحد الأقصى للمخزون سيكون ١٠٠٠ متر والحد الأدنى صفر يكون متوسط الكمية التى يحتفظ بها فى المخزن أثناء استعمالها عبارة عن ٥٠٠ متر (١٠٠٠ ÷ ٢) .

وعلى ذلك تكون التكاليف الكلية للتخزين ٣٨ر٥ فى السنة (٥٠٠ × ٠٧٧ر) . وبذلك ينتظر أن تصل التكاليف الكلية للشراء والتخزين على أساس الشراء بمعدل ١٠٠٠ متر فى المرة الواحدة :

٣٧٥٠٠ + ١٥٠٠ + ٣٨ر٥ = ٣٩٠٣٨ر٥ جنيه

وبالمثل يمكن أن تحسب تكاليف الشراء والتخزين بمعدلات تزيد عن ١٠٠٠ ، ثم اختيار المعدل الذى يعطى أقل تكلفة ممكنة وذلك على الوجه الآتى :

معدل الشراء	ثمن الشراء	تكاليف إصدار الطلبيات والشحن	تكاليف التخزين	إجمالى التكاليف
١٠٠٠	٣٧٥٠٠	١٥٠٠	٣٨,٥	٣٩٠٣٨,٥
٢٠٠٠	٣٧٥٠٠	٧٥٠	٧٧,—	٣٨٣٢٧,٠
٣٠٠٠	٣٧٥٠٠	٥٠٠	١١٥,٥	٣٨١١٥,٥
٤٠٠٠	٣٧٥٠٠	٣٧٥	١٥٤,—	٣٨٠٢٩,٠
٥٠٠٠	٣٧٥٠٠	٣٠٠	١٩٢,٥	٣٧٩٩٢,٥
٦٠٠٠	٣٧٥٠٠	٢٥٠	٢٣١	٣٧٩٨١,٠
٧٠٠٠	٣٧٥٠٠	٢١٤	٢٦٩,٥	٣٧٩٨٣,٥
٨٠٠٠	٣٧٥٠٠	١٨٧	٣٠٨	٣٧٩٩٥,٠
٩٠٠٠	٣٧٥٠٠	١٦٧	٣٤٦,٥	٣٨٠١٣,٥
١٠٠٠٠	٣٧٥٠٠	١٥٠	٣٨٥	٣٨٠٣٥,٠

يتبين من هذا الجدول أن أنسب معدل للشراء هو ٦٠٠٠ متر فى المرة الواحدة اذ يعطى أقل تكلفة ممكنة ٠

متى استقر الرأى على الكميات التى ينتظر شراءها ومعدلات الشراء لكل صنف تبدأ الخطوة التالية وهى تحديد المواصفات المطلوب توافرها لتحقيق الجودة المطلوبة ٠ ويعتمد تحديد هذه المواصفات على واحد أو أكثر من البيانات الآتية :

١ ـ الاسم التجارى أو العلامة التى تباع بها المادة الخام أو القطعة المطلوبة ، اذ أن الاطمئنان الى اسم معين أو علامة معينة يعطى ضمان بتوافر مواصفات الجودة المطلوبة ٠

٢ ـ المواصفات التى وضعها الفنيون بالمصنع لهذه المواد ٠

٣ ـ الخصائص الفنية التىتوصل اليها الكيمائيين فىمعمل الشركة ٠

٤ ـ البيانات التى يعدها الفنيون عن الاستخدامات التى ستوجه لها المادة أو القطعة ٠

٥ ـ مواصفات عامة متفق عليها فى الصناعة أو الصناعات التى تستخدم هذه المواد أو تلك القطع ٠

٦ ـ اختبار عينات منالمواد مشتراة من عدة شركات واختيار أصلحها وارسالها مع طلب الشراء ٠

ومتى تحددت هذه المواصفات يرسل طلب الشراء لعدة موردين سبق وأن تعاملت معهم الشركة واطمأنت الى انتاجهم ومقدرتهم على التوريد أو يعلن عن رغبة الشركة فى الحصول على المواد المطلوبة مع تحديد لمواصفاتها والكميات المطلوب توريدها وتاريخ التوريد ٠ وبمجرد أن تصل ردود الموردين تفرغ البيانات الواردة بها لتسهيل المقارنة بينها من حيث السعر ، والمواصفات ، وتاريخ التسليم وشروط الدفع ٠

أما فيما يتعلق بالآلات والمعدات فتحدد أيضا الأعداد المطلوبة منها والمواصفات والمصادر التى يطمئن اليها فى التوريد وترسل لها طلبات الشراء على أن تتم المقارنة بينها على أساس مجموعة أكبر من العوامل هى :

١ ـ رأس المال اللازم لشراء الآلات من كل مصدر أو ثمن شراء الآلات من كل مصدر ٠

٢ ـ العمر المتوقع للآلات ٠

٣ ـ التكلفة السنوية لتشغيل الآلات مثل أجور العمال اللازمين لتشغيلها ، تكلفة التالف من المواد أثناء التشغيل وتكاليف الصيانة والاصلاح(١) ٠

٢ ـ سياسة الشركة فى صيانة المبانى والآلات والابقاء عليها صالحة للاستعمال Maintenance Policy :

أولا ـ المقصود بسياسة الصيانة :

يتوقف تنفيذ خطة الانتاج على عدد ساعات العمل للآلات الموجودة بالمصنع والتى يمكن تخصيصها لانتاج الكميات التى أدرجت لها ٠ ويتوقف هذا العدد على سياسة الشركة بالنسبة للعناية بالآلات واصلاح ما يتعطل منها بمجرد أن يظهر هذا العطل ، اذ أن وجود نسبة من الآلات معطلة معناه انخفاض ساعات تشغيل هذه الآلات عن القدر اللازم لتنفيذ الخطة ٠

وتفاضل الشركة فى اعداد سياسة الصيانة بين بديلين :

١ ـ أن تنشىء جهاز للصيانة يتولى العناية بالآلات واصلاحها اذا تعطلت ٠

٢ ـ أن توكل عمليات الصيانة الى شركة أو أكثر حسب تخصصها ٠ فتعطى عمليات صيانة المبانى الى احدى الشركات المتخصصة فى اصلاح هذا النوع من المعدات وهكذا ٠

ولا شك أن وجود سياسة سليمة للصيانة لها أهمية خاصة للمشروع وللمجتمع ككل ٠ فبالنسبة للمشروع يؤدى وجود هذه السياسة الى ضمان

---

(١) لمزيد من المعلومات عن المفاضلة بين مصادر توريد الآلات ، راجع ادارة الانتاج تأليف : أمين عوض الله وعاطف عبيد ، القاهرة ـ دار النهضة العربية ـ عام ١٩٦٧

تنفيذ خطة الانتاج وبالتالى تدعيم علاقة المشروع بالعملاء اذ ينفذ عقوده معهم فى المواعيد المحددة لها ؛ كذلك تؤدى الى تخفيض تكلفة الانتاج اذ أن هذه التكلفة تنخفض كلما زاد حجم الانتاج • وبالنسبة للدولة ــ خصوصا فى البلاد النامية ــ يساعد وجود سياسة سليمة للصيانة على تخفيض حجم الاستثمارات اللازمة لشراء معدات جديدة ، اذ تؤدى الصيانة المستمرة للمبانى والمعدات الى اطالة عمر هذه الأصول •

ثانيا ــ **البيانات اللازمة لاعداد سياسة سليمة للصيانة :**

تنشأ العيوب أو العطلات فى المبانى والمعدات أما نتيجة اساءة استخدامها من جانب العاملين أو بسبب عدم وجود نظام دورى للكشف عليها واكتشاف العيوب قبل أن تكبر ويتعذر علاجها أو تزداد المدة اللازمة لاصلاحها أو ترتفع تكلفة الاصلاح ، أو بسبب نقص المعلومات الفنية لدى الأشخاص الذين توكل اليهم عمليات الصيانة •

وعلى ذلك يتطلب الأمر ــ لاعداد سياسة سليمة للصيانة ــ أن تتوافر بيانات مفصلة عن :

١ ــ أنواع المهارات الواجب استخدامها فى تشغيل كل نوع من الآلات ونوع التدريب الواجب أن تحصل عليه قبل أن تكلف بتشغيلها •

٢ ــ بيانات تفصيلية عن الآلات والرسوم التفصيلية وطريقة تشغيلها والكشف الدورى عليها وكذلك طريقة اصلاح كل نوع من العيوب •

٣ ــ بيانات عن الكفاءات الواجب توافرها للقيام بعمليات الكشف الدورى والاصلاح •

فالعطلات التى تصيب الآلات قد ترجع الى عدم معرفة العامل بطريقة تشغليها أو نتيجة عدم العناية بها أثناء التشغيل • ويذكر المؤلف أن أحد الخبراء الذين كلفوا بدراسة أسباب ارتفاع نسبة العطلات فى آلات أحد الشركات قد وجه عدة أسئلة الى العاملين على هذه الآلات تدور حول عدد المرات التى يغتسلون فيها يوميا وعدد مرات الاستحمام فى الاسبوع وعدد

المرات التى يعنى فيها العامل بتنظيف أسنانه • وعندما حللت الاجابات حصل على نسب منخفضة للغاية • وكان استنتاجه الرئيسى عند بداية الدراسة أن العامل الذى لا يعنى بنفسه لا يتصور أن يعنى بالآلة التى يعمل عليها •

ولذلك كان من الضرورى الاحتفاظ بسجلات منظمة تحتوى على معلومات مفصلة عن الثقافة والخبرة المطلوبة لدى العامل الذى يعمل على كل نوع من الآلات بالمصنع وأن يوضع نظام للتفتيش الدورى على الآلات تسجل أثناءه كافة الملاحظات الخاصة بالاهمال أو الأخطاء التى ترتكب أثناء التشغيل •

كذلك يتطلب اعداد سياسة سليمة للصيانة الاحتفاظ ببيانات مفصلة عن نوع الآلة وتاريخ شراءها ومصدر الشراء ورسم تفصيلى لها ، وطريقة تشغيلها ، ونوع الوقود الواجب استخدامه ، ومواعيد الكشف الدورى عليها ، وأنواع القطع الواجب استبدالها كلما وصلت ساعات التشغيل الى رقم معين • وتصدر غالبية الشركات المنتجة للآلات كاتالوجات تتضمن هذه البيانات ، وعلى ذلك يجب المحافظة على هذه الكاتالوجات ودراستها عند شراء الآلات واستكمال البيانات الناقصة والتى قد تلزم لعمليات الصيانة • كذلك يتحتم تسجيل أعمال الكشف الدورى على الآلات والاصلاحات التى تجرى عليها ومواعيدها •

والواقع أن عدم وجود هذه البيانات يؤدى الى تأخير عمليات الاصلاح بل واستحالتها فى حالات كثيرة • ويذكر المؤلف أنه كلف بالاشراف على برنامج الصيانة للآلات المستخدمة فى احدى المستشفيات • وكانت الخطوة الأولى التى اتخذتها هى اعداد حصر بأنواع الآلات ومصادر شراءها وتاريخ الشراء ، الا أنه تعذر الحصول على هذه البيانات الأولية بسبب عدم وجود كاتالوجات لهذه الآلات اما بسبب عدم اهتمام المسئولين عن شراءها بالحصول عليها أو أنها وصلت مع الآلات ولم يعط اهتمام للاحتفاظ بها • ونتيجة لهذا أصبحت عملية اصلاح بعض هذه الآلات مستحيلة ، كما أن البعض الآخر والذى أمكن اصلاحه قد تمت صيانته عن طريق التجربة والخطأ مما أدى فى النهاية الى ارتفاع تكلفة الصيانة • وقد تذكر المؤلف على الفور موقفا

واجهه منذ عدة سنوات عندما كان بالخارج وتعطلت سيارته فاتجه الى احدى الورش الصغيرة لاصلاحها · فبالرغم من أن سنة الصنع لهذه السيارة كانت تبعد عن تاريخ الاصلاح بثمانية سنوات الا أن العامل الذى كلف بالاصلاح اتجه الىمكتبة صغيرة للورشة واستخرج كتالوج نظيف يحمل ماركة السيارة وسنة الصنع موضحا به الرسوم التفصيلية لأجزاء السيارة وأنواع قطع الغيار ومواصفاتها وطريقة تركيبها · وقد قرأ هذه البيانات بدقة ووضع الرسم أمامه قبل أن يبدأ فى عملية الاصلاح وظل يرجع الى الرسم أولا بأول حتى اللحظة الأخيرة التى انتهى فيها من اصلاح العطل · وقبل أن يجرب السيارة أعاد الرسم الى مكانه ودون عليه بعض الملاحظات ثم وضع الكاتالوج فى المكان المخصص له بالمكتبة ·

كذلك يحتاج الأمر لاعداد سياسة سليمة للصيانة ، أن تدرس كل آلة قبل شراءها وتحدد أنواع قطع الغيار اللازمة لهـا وأنواع التجهيزات اللازمة فى ورشة الصيانة التى يمكن أن يعهد اليها بالاصلاح وأنواع الخبرات الواجب تدريبها للقيام بهذه المهام · بل كثيرا ما يحدث أن تشترى ورش الصيانة في نفس الوقت الذى نشترى فيه الآلات ويرسل العمال الذين سيعملون فى هذه الورشة الى المصنع المورد لهذه الآلات لقضاء فترة تدريب مناسبة على أعمال الكشف الدورى والاصلاح ·

وكثيرا ما تقوم الشركات المنتجة للآلات بانشاء ورش للصيانة وتزودها بالكفاءات المطلوبة لها حتى تحافظ على سمعتها · وهذا هو السبب الحقيقى مثلا لتزايد مبيعات السيارة « الفولكس واجن » فى أمريكا ، اذ حرصت الشركة المنتجة لها على اقامة ورشة للصيانة والاصلاح فى كل بلد (حتى البلدان الصغيرة) فى أمريكا وجهزتها بالأجهزة والأدوات المناسبة وبكفاءات من عندها ·

ثالثا — استخدام البيانات فى اعداد سياسة الصيانة :

متى توافرت هذه البيانات يبدأ المسئول عن الصيانة فى الشركة فى الاستفادة منها لاعداد سياسة الشركة التى سيلتزم بها كلا من جهاز الصيانة وكذلك جميع المسئولين عن تشغيل الآلات واستخدام المبانى ·

والخطوة الأولى فى هذا المجال أن تقرر الشركة ما اذا كانت ستأخذ بمبدأ الصيانة العلاجية أم الصيانة الوقائية أم بكليهما . ويقصد بالصيانة العلاجية أن يتم اصلاح العيوب التى تظهر فى الآلات متى أدت هـذه الى تعطيلها ، أما الصيانة الوقائية فهى التى تهدف الى تفادى حدوث العطـلات عن طريق الفحص الدورى للآلات واصلاح أو تبديل القطع التى يحتمل أن تؤدى الى تعطيل الآلة مستقبلا . وتنظم معظم الشركات التى تتبنى سياسة سليمة للصيانة برامج لوقاية الآلات ثم لمعالجتها فى الحال اذا حدث وتعطلت لأى سبب . وتضع معظم الشركات الآن نظما للصيانة العلاجية والوقائية فى نفس الوقت .

يلى هذا مباشرة أن تحدد أنواع السـجلات التى سـتلتزم الأقسـام المختلفة بانشاءها لتسجل فيهـا كافة البيـانات التى قـد تخـدم أغراض الصـيانة . ثم نظام حفظ الـكاتالوجات التى ترد مع الآلات وتداولها اذا ما طلب أحد الأقسام الاستعانة بها .

ويمكن أن يخصص كرت لكل آلة يصمم على الوجه الآتى :

اسم الآلة ــــــ الحجم ــــــ الطاقة ــــــ			رقم الآلة ــــــ
			الوقود المستخدم ــــــ
رقم ملف الصيانة	اسم الشركة التى أنتجتها ــــــ		درجة النقاوة ــــــ
ثمن شراءها	تكاليف التركيب	تكلفة النقل	اسم الشركة الموردة ــــــ
المساحة	الارتفاع	الوزن	
السرعة فى المتوسط	الحد الأقصى	الحد الأدنى	
عدد الأجزاء ــــــ			
نوع الموتور ــــــ			
رقم الموتور ــــــ			
تاريخ تركيبها ــــــ	مكانها فى المصنع ــــــ		

تكاليف الصيانة		
مواد	أجور	التاريخ

متى استقر الرأى على أنواع السجلات التى ستحتفظ بها الشركة ، تبدأ مقارنة تكاليف الصيانة فى حالة تكليف شركة أو أكثر من الشركات المتخصصة فى أعمال الصيانة بالتكاليف المتوقعة فى حالة انشاء جهاز للصيانة • مع مقارنة مستوى الخدمة الممكن الحصول عليه فى كل من الحالتين وذلك من حيث الدقة المطلوبة وسرعة التنفيذ •

٤ ـ سياسة الشركة فى المحافظة على سلامة العاملين Safety Policy ;

أولا ـ المقصود بسياسة الشركة فى المحافظة على سلامة العاملين :

يتوقف تنفيذ الأرقام الواردة فى برنامج الانتاج أيضا على وجود ضمانات كافية للمحافظة على العاملين أثناء ساعات العمل ضد أى احتمالات للحوادث • اذ طالما أن هناك آلات تدور أو تتحرك ومجموعة من العمال يؤدون أعمال محددة على هذه الآلات أو يتحركون من مكان الى آخر لنقل السلع أو القيام ببعض الخدمات ، فان احتمالات وقوع حوادث لبعضهم موجود • الا أن هذا الاحتمال يقل وبالتالى ينخفض معدل الحوادث اذا كان للشركة سياسة ثابتة يلتزم بها الجميع وتضمن توفير أكبر قدر من الأمان للعاملين أثناء العمل • وعلى ذلك يقصد بسياسة الشركة فى هذا المجال مجموعة القواعد والأنظمة التى تضعها بغرض منع وقوع الحوادث التى قد تضر بالعاملين •

ولا شك أن وجود سياسة مدروسة للشركة لضمان منع الحوادث له أهميته لكل من المجتمع والشركة والعامل • فبالنسبة للمجتمع تؤدى حوادث العمل الى تعطل بعض العمال وبالتالى انخفاض رقم الانتاج الأهلى ، كذلك يؤدى ارتفاع رقم حوادث العمل الى زيادة عدد الأفراد العاجزين عن العمل والمفروض أن ترعاهم الدولة • وبالنسبة للشركة يؤدى وقوع الحوادث الى تعطل العمال والآلات ليس فقط فى المكان الذى وقعت فيه بل يتعداه الى عدة أماكن مجاورة ، اذ أن وقوع أحد الحوادث فى أى مبنى قد يؤدى الى تعطل العمل فيه بأسرة نتيجة لرغبة طبيعية فى الانسان فى أن يطمئن على زميله فى العمل • أما بالنسبة للعمال فهم أكثر الناس تأثرا بالاضرار التى يمكن أن تترتب على حوادث العمل ، وبالرغم من تطور التشريعات فى معظم البلاد

الآن لكى تضمن علاج العامل الذى يصاب أثناء العمل وتعويضه ، الا أن التعويض المــادى مهما كانت قيمته فلن يوازى الاضرار النفسية التى تقع على العامل المصــاب ·

ثانيا ـ البيانات الأساسية اللازمة لاعداد سياسة الشركة فى المحافظة على سلامة العاملين :

تتأثر سياسة الشركة فى المحافظة على سلامة العــاملين بأنواع الآلات والمعدات المستخدمة ، وطبيعة العمليات الانتاجية ، وطريقة ترتيب الآلات على أرضية المصنع ، والنظام المتبع فى صيانة المبانى والمعدات ، ثم مــدى استعداد العمال لاحترام القواعد والنظم التى تضعها الشركة لمنع الحوادث وأخيرا بالالتزامات التى تفرضــها التشريعات للوقاية من اصابات العمل · وعلى ذلك يتحتم الحصول على معلومات كاملة عن هذه العوامل قبل اعداد سياسة الشركة لمنع الحوادث ·

فالاخطار التى قد تصاحب استخدام الآلات تختلف من نوع الى آخر بل تختلف من صنف الى آخر · فالحوادث التى يمكن أن تقع نتيجة استخدام المخارط اليدوية تختلف عن تلك التى تحــدث نتيجة اســتخدام مثيلاتهــا الآلية · كذلك تختلف احتمالات الحوادث باختلاف تصميم الآلة · فالمخارط المشتراة من الشركة «أ» قد تختلف عن تلك التى تصاحب استعمال المخارط من انتاج الشركة «ب» · وعلى ذلك من المهم عند شراء الآلات أو تجربتها أن تسجل على كرت خاص الطريقــة السليمة لاســتخدام الآلة والاحتيــاطات الواجب توفيرها لمنع الحوادث وأنواع الأخطار التى قد تترتب على عدم تنفيذ هذه الاحتياطات · وتستخدم البيانات الواردة فى هذا الكرت فى اعــداد قواعد استخدام الآلة وطرق الوقاية من الحوادث ·

كذلك قــد تولد العمليات الانتاجية فى بعض المراحل أخطار معينــة وبالتالى قد يترتب عليها وقوع الحوادث · فالكيماويات القابلة للاســتعمال قد تسبب الحرائق اذا لم يصاحب استخدامها ضمانات كافية ، وتطاير أجزاء من المعادن المستخدمة أثناء تقطيعها أو توضيبها قد يؤدى الى بعض الحوادث · ولذلك يجب أن تجمع بيانات مفصلة عن طبيعة العمليات فى كل قسم ·

كما تنشأ الحوادث نتيجة لعدم ترك مساحة كافية بين الآلات وبعضها البعض أو بسبب بطء عمليات نقل المواد من قسم الى آخر وبالتالى تراكم الانتاج على جوانب الآلات أو بسبب عدم ترك مساحة كافية لتحرك العامل أثناء عمله على الآلة • وعلى ذلك يجب أن يدرس الرسم الذى يوضح ترتيب الآلات وطريقة انتقال المواد وتخزينها ، وتحدد نقط الضعف فيه عند التفكير فى اعداد سياسة الشركة لحماية العاملين •

ويؤدى ضعف برامج الصيانة للمبانى والمعدات الى كثير من الحوادث ، فانعدام الكشف الدورى على أجزاء المبنى أو عدم اصلاح بعض العيوب التى بدأت تظهر فى أرضية المصنع ، أو ترك الآلات دون تشحيم أو دون كشف دورى على توصيلات المياه والكهرباء يؤدى الى وقوع الكثير من الحوادث • وعلى ذلك يتحتم تجميع كافة البيانات الممكنة عن نظام الصيانة المتبع لكل نوع من المعدات والآلات والمبانى •

كذلك قد تقع الحوادث بسبب عدم وجود قواعد تأديبية تحتم على العاملين اتباع نظام معين لتشغيل الآلات التى يعملون عليها والتبليغ عن العيوب بمجرد ملاحظتها واستخدام ملابس أو أدوات خاصة عند استعمال بعض الآلات • أو قد توجد هذه القواعد الا أنها لا تحترم ولا يوجد أى اشراف على مدى التزام العمال بها • كذلك قد تقع الحوادث وتتكرر بسبب عدم تسجيل أسبابها وعدم وضع القواعد اللازمة لتفاديها • ولذلك يتحتم دراسة القواعد الموضوعة ودراسة السجلات الموجودة عن حوادث العمل وتفريغ ما بها من بيانات •

أخيرا تتأثر سياسة الشركة فى المحافظة على سلامة العاملين بالقوانين التى تضعها الدولة وتحددفيها مجموعة الاجراءات الواجب اتخاذها والاحتياطات الواجب توفيرها للوقاية من الحوادث • ولذلك يتطلب الأمر عند اعداد سياسة الشركة دراسة هذه القوانين وتحليل ما تفرضه من التزامات •

ثالثا ـ استخدام البيانات السابقة فى اعداد سياسة الشركة لحماية العاملين :

تتمثل الخطوة الأولى فى اعداد سياسة الشركة بالنسبة للمحافظة على سلامة العاملين فى دراسة البيانات التى جمعت عن الآلات وترتيبها على أرضية

المصنع وبرامج الصيانة والسجلات التى تدون فيها الحوادث بقصد تحديد الاجراءات الواجب اتخاذها بالنسبة لكل منها والتى من شأنها التقليل من حوادث العمل ٠

وبمجرد أن يتفق على هـذه الاجراءات تنتقل الدراسة الى الجـانب التعليمى والذى يهدف الى تحديد نظام ارشاد العمال الى الأسلوب الأمثـل لتشغيل الآلات وطرق الوقاية من حوادث العمل ٠

يلى ذلك مباشرة اعداد الارشادات والتعليمات التى سيلتزم بها الأفراد والرؤساء أثناء العمل وفى التبليغ عن الحوادث ٠

أخيرا تنتقل الدراسة الى تحديد النظام الذى سيتبع فى تسجيل البيانات اللازمة عن حوادث العمل وطريقة تحليل هذه البيانات ٠

الفصل الرابع

سياسات الأفراد

Personnel Policies

١ ـ اعداد سياسات الاختيار والتعيين
٢ ـ اعداد سياسات التدريب
٣ ـ اعداد سياسات الترقية
٤ ـ اعداد سياسات الأجور

بينا عنـد معالجة الموضوع الخاص باعداد خطة العمالة فى المشروع أن الهدف من اعداد تلك الخطة هو تحديد أنواع المهارات المطلوبة لتنفيذ خطة الانتاج والبيع والخطة المالية والعدد المطلوب من كل نوع ·

غير أن ضمان قيام هذه المهارات بالأعمال التى تطلبها خطتى الانتاج والبيع يتوقف على السياسات التى تتبعها الشركة فى اختيار أنسب الكفاءات لوظائفها وتنمية مهاراتهم عن طريق التدريب وفتح مجـال التقـدم أمامهم ومكافأتهم ثم فى الزامهم بالمحافظة على وقت العمل وممتلكات الشركة ·

وتسمى هـذه السياسات فى مجموعها بسياسات الأفراد ، وسيخصص هذا الفصل لشرح الأسلوب الذى يمكن اتباعه فى اعداد كل منها ·

١ ـ اعداد سياسات الاختيار والتعيين

Recruitement and Selection Policy

أولا ـ المقصود بسياسات الاختيار :

تقسم الأعمال المطلوبة لتنفيذ خطط المشروع الى مجموعات متجانسة أو متكاملة وتكون كل منها كيان مستقل يسمى « بالوظيفـة » · فالأعمال اللازمة للنشاط المحاسبى مثلا قد تقسم الى ثلاثمجموعات : مجموعة الأعمال اللازمة للقيد فى الدفاتر ، مجموعة الأعمال الخاصة بالمراجعة والجرد ومجموعة الأعمال الخاصة بتسجيل بيانات التكاليف واعداد قوائم التكلفة ، وتكون المجموعة الأولى وظيفة يطلق عليها اسم « كاتب حسابات » والثانية وظيفـة أخرى يطلق عليهـا اسم « محاسب » والثالثة وظيفة ثالثة يطلق عليها اسم « محاسب تكاليف » ·

ولضمان اتمام هذه الأعمال وفقا للروتين الذى تتبعه الشركة وبالدقة المطلوبة تحدد لكل وظيفة مواصفات معينة يجب أن تتوافر فى الشخص الذى

يشغلها ، وتشمل هذه المؤهل الدراسى والخبرة العملية ومستوى المهارة وأحيانا بعض الصفات الشخصية كالمظهر الخارجى والقوة الجسمانية وغيرها ٠

ويتقدم عادة لشغل هذه الوظائف عند بداية انشاء الشركة أو الشاغرة منها أثناء حياة الشركة عدد كبير من الأشخاص الراغبين فى العمل والذين يعتقدون أنهم يتمتعون بالمواصفات المطلوبة لها ٠ ومن المهم أن تتم المفاضلة بين هؤلاء لاختيار أنسب المتقدمين ضمانا لأداء العمل المطلوب على الوجه الأكمل ٠ ويزيد من أهمية عملية الاختيار ، أن العامل متى ألحق بالعمل على أنه صالح لشغل الوظيفة التى تقدم لها ؛ أصبح من الصعب على الشركة اجتماعيا وقانونا أحيانا أن تتخذ قرارا مخالفا فيما بعد بأنه لايصلح للاستمرار فى العمل بسبب عدم مقدرته على أداء العمل المطلوب ٠

وحتى تتفادى الشركة هذا الموقف أو تقلل من احتمالات مواجهته يلزم وضع قواعد تضمن سلامة عملية الاختيار ٠ هذه القواعد هى التى تسمى سياسة الشركة فى الاختيار والتعيين ٠

ثانيا : البيانات اللازمة لاعداد سياسة الاختيار والتعيين :

يتحكم فى تحديد سياسة الشركة فى الاختيار والتعيين أربعة عوامل رئيسية هى :

١ ــ أنواع الوظائف والتخصصات المطلوبة لها ٠

٢ ــ أنواع التخصصات التى تعدها المدارس والمعاهد والجامعات ومراكز التدريب والتى تتكون من ممارسة العمل فى شركات أخرى ٠

٣ ــ التشريعات والنظم التى تضعها الدولة أو المنظمات العمالية بالنسبة لشغل الوظائف الشاغرة فى الشركات ٠

٤ ــ مقدرة الشركة على اعداد بعض التخصصات التى تحتاج اليها ٠ ولذلك يلزم تجميع بيانات دقيقة عن كل من هذه العوامل ٠

فلاعداد سياسة سليمة محددة للاختيار يجب أن يتوافر لدى مدير شئون الأفراد بيانات دقيقة عن أنواع الوظائف الشاغرة والممكن شغلها وعددها ٠

ويتكون هذا الرقم من مجموع الوظائف الشاغرة والوظائف الجديدة التى يتقرر انشاءها وعلى ذلك يجب أن يكون لدى مدير الأفراد سجل بالوظائف مبوبة حسب الأقسام أو حسب أنواعها ويدون فيه ما اذا كانت الوظيفة شاغرة أو مشغولة • كذلك عليه أن يقارن بين أنواع الوظائف الموجودة حاليا وعددها وأنواع وعدد الوظائف المدرجة بالخطة •

ويجهز هذا البيان عادة بمجرد اقرار مشروع الميزانية أو على فترات دورية (كل ثلاث شهور مثلا) أو كلما طلبت الاقسام شغل الوظائف الشاغرة بها • كذلك يعد مع هذا البيان أمام كل وظيفة الاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغلها كما حددت فى كشوف توصيف الوظائف[1] وأى تعديلات يراد ادخالها على هذه الشروط بواسطة رؤساء الأقسام •

ويمكن استخدام النموذج التالى فى اعداد هذه البيانات :

القسم	الوظيفة	الاشتراطات فى كشوف التوصيف	مقترحات تعديلها
التصميم	رسام	(١) يجيد قراءة الرسوم الهندسية (٢) قادر على إعداد الرسوم الهندسية بدقة (٣) خبرة ٥ سنوات على الأقل فى أعمال الرسم الهندسى (٤) دبلوم المدارس الصناعية أو شهادة معادلة لها	يقترح إستبعاد شرط المؤهل الدراسى .
	مهندس تصميمات	(١) خبرة فى تصميم المعدات الميكانيكية لا تقل عن ثلاث سنوات (٢) قادر على دراسة التصميمات الحالية وتقديمها لتطوير مقدرة الآلات (٣) بكالوريوس هندسة — شعبة إنتاج	يقترح الابقاء على هذه الشروط كما هى

(١) يعد كشف لكل وظيفة يحدد الاعمال المطلوبة منها والمسئوليات التى تتحملها وعلاقتها بالوظائف الاخرى والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها • وستوضع كيفية اعداد هذه الكشوف فى الفصل الثالث من الباب التالى •

وتتوافر هذه التخصصات اما عن طريق المدارس أو المعاهد أو الجامعات أو مراكز التدريب أو عن طريق الخبرة السابقة فى العمل فى الشركات المماثلة وعلى ذلك يستلزم الأمر الاحتفاظ ببيانات كاملة عن أنواع المعاهد ومراكز التدريب الموجودة بالجمهورية وأنواع التخصصات الموجودة بها والمواد التى تدرس بكل منها وعدد الخريجين فى كل عام • ويمكن الحصول على هذه البيانات من الوزارات والهيئات المشرفة على هذه المعاهد والمراكز أو بالاتصال بها مباشرة • وأحيانا تنشر هذه المعاهد والمراكز كتيبات تتضمن وصفا كاملا لبرامج الدراسة وأنواع التخصصات التى تعدها ويمكن الحصول على نسخ منها وترتيبها فى مكتبة الشركة •

كذلك قد تتحكم القوانين فى تحديد طريقة ومجال الاختيار ، اذ ينص قانون العمل فى الجمهورية العربية على ضرورة تبليغ مكاتب العمل بالوظائف الشاغرة فى مدة أقصاها سبعة أيام من تاريخ خلوها • ويتحتم شغلها الا من بين الاشخاص الذين يرشحهم مكتب العمل • كذلك تتكفل الدولة بتعيين خريجى الجامعات وتوزعهم على الهيئات والشركات كلا حسب حاجتها ، اذ تطلب وزارة العمل من الشركات تحديد العدد الذى تحتاجه من خريجى الجامعات والمعاهد العليا ثم ترشح لها العدد الذى تطلبه من واقع السجلات التى تحتفظ بها بأسماء الخريجين وتخصصاتهم فى كل عام • وعلى ذلك من الضرورى عند اعداد سياسة الاختيار أن يكون لدى مدير الافراد دراية كاملة بالقوانين التى تنظم عملية شغل الوظائف فى الشركات •

أخيرا قد تعتمد الشركة فى شغلها للوظائف الشاغرة على خريجى مركز التدريب الذى تنشئه لاعـداد ما تطلبه من تخصصات أو للأشخاص الذين سبق وأن حصلوا على تدريب فى الشركة أثناء الاجازات الصيفية أو تعطى أولوية لأبناء العمال متى توافرت فيهم الشروط المطلوبة • وعلى ذلك يستلزم الأمر الاحتفاظ بسجل منظم يتضمن الاعـداد المتوقعة من خريجى مركز التدريب التابع للشركة (ان وجد) وأسماء الذين حصلوا على تدريب فى الاجازات الصيفية وتقارير المشرفين عليهم وقت التدريب ، ثم أسماء أولاد العمال الراغبين فى العمل بالشركة •

ثالثا ـ استخدام البيانات السابقة فى اعداد سياسة الاختيار :

تعالج سياسة الاختيار عدة جوانب أساسية أهمها :

١ ـ مواعيد شغل الوظائف بالشركة •

٢ ـ شروط التقدم لشغل هذه الوظائف •

٣ ـ أسلوب المفاضلة بين المتقدمين •

أما بالنسبة لمواعيد شغل الوظائف فتحدد على أساس البيانات التى جمعت عن خطة العمالة وعن الوظائف التى خلت بسبب ترك شاغليها للعمل (الاستقالة أو الفصل أو الخروج الى المعاش) • ويتحدد عـدد الوظائف الجديدة عادة فى بداية العام بمجرد الانتهاء من اعداد الخطة ، أما بالنسبة للوظائف التى تخلو فقد تحدث الخلوات فى مواعيد مختلفة على مدار العام • ولذلك يراجع سجل الوظائف بصفة دورية لتحديد هذه الخلوات • وتفضل بعض الشركات أن يتم شغل الوظائف الشاغرة فى مواعيد ثابتة (قد تكون مثلا بداية الشهر الأول والرابع والسابع والعاشر) بينما يبادر البعض الآخر الى شغل الوظائف بمجرد خلوها ضمانا لانتظام العمل •

أما فيما يتعلق بشروط التقـدم لشغل الوظائف فتتحكم فيه بعض القواعد العامة التى تنص عليها قوانين العمل (مثل شرط الترشيح من مكتب العمل) وبعض القواعد الخاصة التى تضعها الشركة لضمان الحصول على أنسب الكفاءات (مثل شرط التقدم الى الاختبارات التى تعقدها الشركة) أو القواعد التى تضعها لتوفير جو من الاستقرار فى الشركة (مثل قصر التقدم لبعض الوظائف على أبناء العاملين) •

وبالنسبة لأسلوب المفاضلة بين المتقدمين فقد تختلف من مجموعة الى أخرى من الوظائف ، فبالنسبة للوظائف الفنية فقد تتم المفاضلة بين المتقدمين لها على أساس ثبوت صلاحية العامل للعمل أثناء فترة اختبار تحددها الشركة وبالنسبة لمجموعة أخرى قـد تتم المفاضلة على أسـاس ترتيب النجاح فى الامتحانات التى تعدها • ويتم الاختيار بالنسبة لمجموعة ثالثة على أساس ترتيب النجاح فى المعاهـد الذى تخرج منها المتقدمون • وقـد يتم الاختيار

بالنسبة لمجموعة أخرى على أساس عدد سنوات الخبرة السابقة فى عمل مماثل · وعلى ذلك تقسم وظائف الشركة الى مجموعات وتوضع القاعدة المناسبة لكل منها ·

٢ ـ اعداد سياسة التدريب Training Policy :

أولا ـ المقصود بسياسة التدريب :

يتطلب الأمر أيضا ، لتنفيذ خطة الانتاج والبيع والخطة المالية وخطة العمالة أن تعمل الشركة دائما على رفع كفاءة العاملين لديها لمواجهة ظروف العمل التى تتغير باستمرار · وتبدو هذه الحاجة ملحة لعدة أسباب :

١ ـ ان فروع المعرفة المختلفة تتطور بشكل سريع بين يوم وآخر ومن الممكن أن تستفيد الشركة من التطور فى بعض افروع اذا ما أتاحت الفرصة للعاملين فيها للتعرف على هذا التطور ·

٢ ـ ان الشركة قد تقرر مسايرة التطور التكنولوجى فتقدم على تجديد آلاتها أو وسائل النقل الداخلى أو نظام الحسابات أو طرق التشغيل ويستلزم ادخال هذه التجديدات والاستفادة منها أن يتعلم العاملون فى المشروع أساليب تشغيل هذه الآلات أو العمل بالنظم الجديدة ·

٣ ـ ان الشركة قد تواجه مشاكل فى أى مجال من مجالات النشاط بها (الانتاج ـ البيع ـ التمويل ـ أو تشغيل الأفراد) ويمكن بتدريب خاص اعداد العاملين لمعالجة هذه المشاكل · فقد تعانى الشركةمن انخفاض مستوى الجودة وبتحليل أسباب ذلك يتبين أن من أهمها ضعف مستوى مهارة العاملين ، وعدم الـامهم بطرق التشغيل السليمة ·

٤ ـ ان جزءا من وظائف المشرفين والرؤساء والمديرين يخلو باستمرار اما بسبب الاستقالة أو بلوغ سن المعاش ، وغالبا ما تختار الشركة الأشخاص اللازمين لشغل هذه الوظائف من بين العاملين بها · غير أن صلاحية هؤلاء لتولى هذه الوظائف يتوقف على توافر مواصفات خاصة فى كل منهم · وهذه المواصفات يمكن اكتسابها عن طريق الحاق المرشحين لشغل هذه الوظائف ببرامج خاصة لتدريبهم على العمل الجديد الذى سيوكل اليهم ·

وعلى ذلك يتحتم أن يكون للشركة سياسة محددة توضح القواعد التى ستتبع فى رفع كفاءة العاملين وزيادة قدرتهم على مواجهة ظروف العمل المتغيرة • هذه السياسة تسمى « سياسة الشركة لتنمية المهارات أو سياسة التدريب » •

ثانيا — **البيانات الأساسية لأعداد سياسة التدريب :**

يتطلب الأمر لاعداد سياسة سليمة لتنمية المهارات فى الشركة أن تتوافر جموعة من البيانات الأساسية عن :

١ — التطورات فى مجالات المعرفة المختلفة والتى يمكن للشركة أن تستفيد منها •

٢ — أنواع المهارات المطلوبة لتشغيل الآلات الجديدة أو العمل بالنظم الحديثة التى تقرر ادخالها •

٣ — مؤهلات وقدرات وخبرات العاملين بالشركة •

٤ — المشاكل الرئيسية التى تحول دون ارتفاع كفاءة العمل فى كل قسم من أقسام الشركة •

٥ — الهيئات والمعاهد التى تتولى التدريب وامكانياتها •

٦ — امكانيات الشركة الذاتية والتى يمكن الاعتماد عليها فى تطوير المهارات التى تعمل بها •

فقد سبق أن بينا أن العالم قد شاهد خلال العشرين سنة الأخيرة تطورا فى جميع العلوم سواء الطبيعية (مثل الكيمياء والطبيعة والرياضة والهندسة والطب الخ) والانسانية (مثل الادارة والمحاسبة والاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع) • كذلك تعتمد الشركات الآن فى تطويرها لمنتجاتها وأساليب العمل بها على البحوث التى تجريها فى مجال تطبيق التقدم فى العلوم والاستفادة منه ، فقد بلغ مجموع ما أنفقته الشركات الامريكية على البحوث التطبيقية عام ١٩٦٧ ما يقرب من ٢١ بليون دولار ، وما أنفق على البحوث فى الاتحاد السوفييتى فى نفس العام ما يقرب من ١٩ بليون دولار وما أنفقته مجموعة الشركات الأوربية ما يقرب من ٥ر٥ بليون دولار •

وقد تبقى نتائج هذه البحوث سرا لفترة معينة الا أن هذه الفترة عادة ما تكون قصيرة وعلى ذلك فان مجال الاستفادة من نتائج هذه البحوث وتطبيقها يكون مفتوح أمام أى شركة لديها ، أولا : دراية بأنواع البحوث التى ظهرت وثانيا : المهارات القادرة على انتقاء ما يتلاءم منها مع ظروف الشركة وتطبيقه بنجاح • وعلى ذلك تحتاج الشركة فى اعدادها لسياستها بالنسبة لاعداد هذه المهارات أن يتوفر لدى الادارة أولا معلومات عن المجالات التى طرأت عليها تطورات جديدة ثم ثانيا ، أنواع هذه التطورات •

كذلك تدخل الشركة على فترات متباعدة أو متقاربة تعديلات على الآلات أو نوع الوقود المستخدم أو نظم الاتصال بين الادارات أو نظم العمل الداخلية الخ • وتتوقف النتائج التى تتحقق من وراء ادخال هذه التجديدات على مقدرة العاملين على الاستفادة منها • ولذلك يفضل ، قبل اتخاذ قرار بادخالها ، أن تحدد الشركة مقدما أنواع المهارات المطلوبة للعمل على الآلات الجديدة أو الاستفادة بالنظم الحديثة • بل ان بعض الشركات تشترط على الشركة الموردة للآلات أو التى تتولى تصميم نظم جديدة للعمل أن تلتزم بتدريب العاملين على هذه الآلات والذين سينفذون هذه النظم بعد ادخالها •

وحتى تتحدد احتياجات الشركة من هذا النوع من التدريب يفضل أن يكون لدى الادارة بيان كامل عن استعداد العاملين فيها لهذا التدريب • ولذلك تعد بيانات عن الأقسام التى ستدخل فيها التجديدات يتضمن مؤهلات كل من العاملين بها ومدة خبرته واستعداده للتدريب وسنه (اذ لا يعقل أن تنفق الشركة أموال على تدريب الأشخاص الذين قاربوا على سن الاحالة على المعاش) •

وقد يوجه التدريب لمعالجة مشاكل خاصة مثل الرقابة على الجودة أو ارتفاع معدلات العطلات للآلات أو ارتفاع نسبة التالف من المواد أثناء التشغيل • ولذلك يطلب من كل قسم ـ قبل اعداد سياسة التدريب ـ أن يحدد المشاكل الرئيسية التى يواجهها وأسبابه ومقترحاته بالنسبة لعلاجها •

ومن الممكن أن تجد الشركة أن رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب يمكن أن يتحقق بصعوبة أفضل اذا ما اشتركت فى برامج التدريب التى

تعدها الهيئات والمؤسسات المختصة فى التدريب • ولذلك يجب أن يكون لدى الشركة ، عند اعداد سياسة التدريب بيانات تفصيلية عن تلك الهيئات تشمل : أسماء هذه الهيئات ، وأنواع البرامج التى تعقدها ـ تكاليفها ـ مواعيدها ـ تقييم النتائج المتوقعة من الحاق بعض العاملين بمثل هذه البرامج •

أخيرا قد تستخدم الشركة امكانياتها الذاتية (مركز التدريب الموجود بالشركة ومجموعة من ذوى الخبرة والكفاءة بها) فى تنمية المهارات المطلوبة اذا وجدت أنها ستحقق الغرض المطلوب وبتكلفة أقل • وعلى ذلك يجب حصر هذه الامكانيات وبيان مجالات استخدامها عند اعداد سياسة الشركة فى التدريب •

ثالثا ـ **استخدام البيانات السابقة فى اعداد سياسة التدريب :**

تتضمن سياسة الشركة فى مجال التدريب أربعة جوانب رئيسية :

١ ـ تحديد ما اذا كان من الأفضل تدريب جميع العاملين أم عدد محدود فقط •

٢ ـ تحديد ما ذا كان التدريب سيتم داخل الشركة أم خارجها •

٣ ـ تحديد مواعيد التدريب وهل يتم أثناء أوقات العمل أم بعد انتهاء مواعيد العمل المقررة •

٤ ـ تحديد قواعد اختيار العاملين الذين سيلحقون بالبرامج التدريبية •

٥ ـ تحديد الحد الأقصى لنفقات التدريب التى تتحملها الشركة •

٦ ـ تحديد الحوافز التى ستقدم للعاملين لحثهم على الاستفادة من البرامج التى يلحقون بها •

ويتحدد مبدأ شمول التدريب أو اقتصاره على فئات معينة على أساس البيانات التى جمعت عن قدرات العاملين ومهاراتهم ثم البيان الخاص بالتجديدات أو التعديلات فى النظم وأساليب العمل • فاذا كانت هذه

التعديلات تمس الأسلوب الذى يتبعه كل فرد من العاملين أو طريقة تفكيره فلا بد وأن يكون التدريب شاملا (١) • أما اذا كانت هذه التعديلات ستؤثر فقط على نظام العمل ، أو طريقة التفكير بالنسبة لمجموعة محددة من العاملين فيجب أن يقتصر التدريب عليهم فقط • فلا يعقل مثلا أن يدرب جميع العاملين على أساليب الادارة الحديثة ، اذ أن تطبيق هذه الأساليب سيكون عن طريق من يتولون مناصب رئاسية (الملاحظون ورؤساء الأقسام ومديرو الادارات) •

أما بالنسبة لمكان التدريب فيتوقف على البيانات التى جمعت عن امكانيات الشركة فى التدريب والمساعدات التى يمكن أن تقدم من الهيئات المشتغلة بالتدريب لعقد البرامج فى الشركة • فبعض البرامج يتعذر اقامتها بالشركة بسبب عدم وجود التجهيزات الكافية وتعذر انتقال المحاضرين وارتفاع تكلفة البرنامج • والبعض الآخر يمكن أن يعقد فى مقر هذه الهيئات السابق الاشارة اليها ومن الممكن أيضا عقده فى الشركة • فقد نظم المؤلف عدة برامج للتدريب فى مجالات الادارة المختلفة للمركز العربى للبحوث والادارة فى مقار هذه الهيئات • ونظم برامج مماثلة لها فى بعض الشركات التى طلبت أن تعقد هذه البرامج فى مقرها (مثل شركة النصر للصباغة والتجهيز بالمحلة وشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة) •

أما فيما يتعلق بمواعيد التدريب ، فقد تكون أثناء مواعيد العمل على أن يعفى من يرشحون للتدريب من العمل للتفرغ للبرنامج أو قد تكون البرامج مسائية • وقد يكون هذا التفرغ كامل أو نسبى ، بمعنى أن يكون لجزء فقط من اليوم أو لعدد محدود من الأيام • ويتوقف هذا على البيانات التى جمعت عن جداول الدراسة فى البرامج التى يتقرر عقدها أو الاشتراك فيها • فبعض البرامج تشترط فيمن يلحق بها أن يتفرغ تفرغ كامل طوال مدة البرنامج مثل برامج المعهد القومى للادارة العليا ، والبعض الآخر ينظم البرامج على مدار ثلاثة أيام فى الأسبوع كما هو الحال بالنسبة لبرامج المركز العربى للبحوث والادارة •

وبالنسبة لقواعد اختيار المرشحين للبرامج فيجب أن تحكمها مصلحة الشركة أولا ثم تطلعات العاملين ورغباتهم فى اكتساب مهارات جديدة • وعلى

ذلك يتم الاختيار على أساس استعداد العاملين للتدريب وسنهم واحتمالات الاستفادة منهم لأطول مدة ممكنة (١) .

ومن المهم أيضا أن تتحدد نفقات التدريب قبل الارتباط بأى نوع من البرامج ، اذ أن تحديد هذه المبالغ يحدد بالتبعية أنواع البرامج التى يمكن عقدها أو الاشتراك فيها ، ويحدد أيضا عدد الأشخاص الذين يمكن الحاقهم بهـا .

أخيرا يجب أن تتضمن سياسة الشركة فى مجال التدريب تحديدا واضحا للمكاسب التى قـد ترى الشركة منحها لمن يثبت استفادتهم من برامج التدريب . وقد تتمثل هذه فى مكافآت (تتبع شركة النحاس المصرية هذا المبدأ) أو اعطاء أولوية لهم عند الترقية (متى وجدت فرص للترقى) .

٣ ـ اعداد سياسة الترقية Promotion Policy :

أولا ـ المقصود بسياسة الترقية :

يتوقع العاملون عند التحاقهم بخدمة الشركة أن تتاح لهم الفرصة لزيادة دخلهم أو للحصول على مركز أدبى أفضل عن طريق الانتقال الى وظيفة أخرى بالشركة ـ بعد فترة من الخدمة ـ يكون الأجر المحدد لها أعلى أو تقع فى مستوى أعلى داخل الهرم الوظيفى للشركة .

ويرتبط تحقيق هذه التوقعات بمقدار المجهود الذى يبذله العامل أثناء العمل ودرجة اخلاصه فى العمل . اذ أن وجود فرص التقدم أمام العامل ثم اتاحة هذه الفرصة له كلما زادت عدد سنوات الخدمة فى الشركة أو كلما ارتفعت كفاءته يوجد لديه حافز للبقـاء فى الشركة وبذل مجهـود أكبر فى العمل .

وعلى ذلك فمن الضرورى أن يكون لدى الشركة قواعد واضحة تحكم عملية الترقية الى الوظائف ذات الأجر المرتفع وأن تطبيق هذه القواعد بشكل

---

(١) نود أن نؤكد هذا لأن بعض عمليات الاختيار تتم على أساس شخصى ، اذ يعتقد البعض أن الالتحاق بأحد البرامج يتيح له فرصة الحصول على اجازة من العمل وبالتالى لا تتحقق الفائدة المتوقعة من عملية التدريب .

يضمن المساواه بين جميع العاملين الذين لهم مدة خدمة متساوية أو وصلوا الى مستوى واحد من الكفاءة • هذه القواعد هى التى يطلق عليها « سياسة الترقية » فى الشركة •

ثانيا ــ **البيانات الأساسية لوضع سياسة الترقية :**

يتطلب اعداد سياسة سليمة للترقية توافر مجموعة من البيانات الأساسية أهمها :

١ ــ بيانات عن سنوات الخدمة فى الشركة والتغيرات التى طرأت على كفاءة العمل طوال هذه المدة •

٢ ــ بيانات عن الهرم الوظيفى بالشركة وعدد الوظائف الموجودة فى كل مستوى داخل الهرم وعدد الوظائف الشاغرة فى الشركة •

٣ ــ بيانات عن الموقف المالى فى الشركة •

٤ ــ معلومات عن القواعد التى تتضمنها القوانين المنظمة للعلاقة بين العاملين والشركة •

فمن المسلم به أن اتاحة فرص التقدم أمام العامل اما أن تعتمد على الرغبة فى اعطاءه دخل أكبر كلما زادت عدد سنوات الخدمة مساعدة له على مواجهة الزيادة فى نفقات المعيشة أو كلما تغيرت كفاءته وبالتالى زاد مقدار الناتج الذى يحققه بعمله فى الشركة • وعلى ذلك يستلزم الأمر الاحتفاظ ببيانات تفصيلية عن عدد سنوات الخدمة التى قضاها العامل فى الشركة وكذلك فى كل وظيفة شغلها منذ التحاقه بالعمل والأقسام التى تتبعها هده الوظائف (اذا كانت هذه الوظائف تتبع أكثر من قسم) ، كذلك الاحتفاظ بالتقارير الدورية التى تعد عن التقدم الذى حققه العامل والتغير الذى طرأ على كفاءته وسلوكه فى العمل (١) •

---

(١) سنعالج أسلوب اعداد هذه التقارير فى الباب الخامس الخاص بالرقابة باعتبار أن تقارير الكفاءة أحد الأساليب التى تستخدم فى تحقيق الرقابة على العاملين •

غير أن وجود فرص للتقدم يعتمد على وجود وظائف تصلح لأن يرقى اليها العاملون الذين ثبت كفاءتهم وكانت مدة خدمتهم تؤهلهم لذلك • وعلى ذلك من الضرورى تحديد عدد الوظائف داخل الهيكل التنظيمى بحيث يكون هناك توازن بين عـــدد الوظائف فى كل مستوى بمعنى أن يكفى عـــدد وظائف الرؤساء الموجودة فى البناء التنظيمى للشركة تحقيق رغبات العاملين الأكفاء فى التقدم • وعلى ذلك من الضرورى عند اعداد سياسة الترقية أن يعد رسم توضيحى للهرم التنظيمى للشركة مبينا عليه أنواع الوظائف والعدد الموجود من كل نوع وفى كل مستوى ثم عدد الوظائف الشاغرة ومكانها على الهرم •

غير أن خلق هذا النوع من التوازن داخل الهرم يتوقف على مقدرة الشركة المالية اذ أن الزيادة فى أى نوع من الوظائف تخلق أعباء مالية جديدة على الشركة • وليس من المعقول أن تترك هذه الأعباء لتتزايد دون أن يقابلها زيادة فى ايرادات الشركة • وعلى ذلك فتحديد عدد الفرص المتاحة للتقدم يجب أن يرتبط بمقدرة الشركة المـالية • ويتم هـذا عادة بأن يحدد عـدد الوظائف الجديدة وعدد الوظائف الشاغرة المســموح بالترقية اليهــا بعد أن ينتهى المدير المالى من تحديد الميزانية التقديرية للآجور فى كل قسم •

أخيرا قد تتضمن تشريعات العمل أو القوانين المنظمة لعـلاقة العاملين بالادارة نصوصــا تنظم عملية الترقية • فقد تضـمنت لائحة العـاملين فى الشركات والصــادرة عام ١٩٦٦ فى الجمهــورية العربية قواعد للترقية فى الشركات التابعة للمؤسسات العامة • وفى حالة غياب هذه القواعد قد توجد اتفاقات بين النقابة والشركة على الالتزام بقواعد معينة • وعلى ذلك يجب أن تدرس تشريعات العمل وكذلك الاتفاقات مع المنظمــات العمالية عند اعداد سياسة الترقية •

ثالثا ـ استخدام البيانات السابقة فى اعداد سياسة الترقية :

تتضمن سياسة الشركة فى الترقية جانبين رئيسيين : القواعد التى تحكم تحديد فرص الترقية ، ثم القواعد التى ستتبع للمفاضلة بين الأشخاص الذين قد يصلحون للترقية •

وتوضع القواعد التى تحكم فرص الترقية على أساس البيانات التى جمعت عن ميزانية الأجور وشكل الهيكل التنظيمى وطبيعة الأعمال فى كل قسم ، ثم حاجة الشركة الى كفاءات من نوع معين لشغل الوظائف الشاغرة • اذ تتحدد الوظائف المتاحة للترقية بعدد الوظائف المدرجة فى ميزانية الأجور وتوزيع هذه الوظائف بين المستويات المختلفة داخل البناء التنظيمى ، ثم درجة التشابه أو الاختلاف بين الأعمال فى الأقسام المختلفة (ففى حالة اختلافها قد تتحدد فرص الترقية بالوظائف الشاغرة داخل القسم فقط) • كذلك قد تنص القواعد على جواز شغل بعض الوظائف من خارج الشركة اذا لم تتوافر الكفاءات اللازمة لها من داخل الشركة •

أما بالنسبة للقواعد التى تحكم عملية المفاضلة بين العاملين عند الترقية فتعتمد على البيانات الموجودة عن مدة الخدمة لكل من العاملين وكذلك درجة الثقة فى البيانات التى تتضمنها التقارير الدورية التى تعد عن كفاءة كل من العاملين •

٤ ـ سياسة الأجور Wage Policy :

أولا ـ المقصود بسياسة الأجور :

لضمان اتمام الأعمال التى تتطلبها خطط الانتاج والبيع والخطة المالية بالاعداد الذى حددت فى خطة العمالة يتطلب الأمر أن تحدد الأجور للوظائف المختلفة فى الشركة على أساس عادل وبشكل يحث العاملين على تحقيق المزيد من الانتاج مع مراعاة التغيرات التى تطرأ على تكاليف المعيشة •

ويتكون الأجر الذى يحصل عليه العامل من شقين : جزء ثابت يحدد لكل وظيفة على أساس طبيعة العمل وظروفه ونوع المهارة المطلوبة لتنفيذه ويسمى بالاجر الأساسى وجزء يتغير مع تغير كمية الانتاج أو كفاءة العامل أو مقدار الأرباح التى تحققها الشركة خلال العام ويسمى بالعلاوة أو المكافأة •

ويهتم العامل بأن يكون الجزء الأساسى الثابت والذى يدفع له فى مستوى الأجر الذى يمكن أن يحصل عليه لو التحق بخدمة أحد الشركات الأخرى • كذلك يقتنع العامل بهذا الاجر اذا كان متناسبا مع المجهود المطلوب

القيام به • أما بالنسبة للجزء المتغير فيهتم العامل أن يكون متناسبا مع المجهود الذى بذله أو الزيادة فى الانتاج التى حققها •

ومن ناحية الشركة ، تهتم الادارة عند تحديدها للأجور بأن توفر للعامل حد أدنى يتفق مع أعباء المعيشة الأساسية وأن تمثل الاختلافات فى الاجور بين الوظائف الاختلافات فى أعباء الوظائف • كذلك من الضرورى ألا يحصل العامل على أى زيادة فى الأجر الا اذا كان هناك زيادة فى الانتاج أو الايرادات •

وتسمى مجموعة القواعد التى تحدد الاجر الاساسى والزيادات التى تدفع علاوة على هذا الأجر بسياسة الأجور •

ثانيا ــ **البيانات الأساسية لاعداد سياسة الأجور :**

يتأثر الأجر الأساسى الذى يحد لكل وظيفة بمجموعة من العوامل أهمها :

١ ــ مستوى الأجور التى تدفع للوظائف المماثلة فى الشركات الأخرى

٢ ــ طبيعة الأعمال المطلوبة من كل وظيفةو المؤهل المطلوب لها وظروف العمل •

٣ ــ درجة الحاجة الى شغل الوظيفة بواسطة شخص ذو مستوى معين من المهارة أو الخبرة والقدرة النسبية فى هذا النوع من المهارات • وعلى ذلك يجب أن تتوافر بيانات كاملة عن كل من هذه العوامل عند وضع قواعد تحديد الأجور الأساسية فى الشركة •

والنوع الأول من البيانات هو الخاص بالأجور التى تدفع للوظائف المماثلة فى الشركات الأخرى ، وتجمع هذه عن طريق زيارة أحد الأخصائيين فى شئون الأفراد للشركات المماثلة ومعه كشف بوظائف الشركة ليدون أمام هذا الكشف الأجور الأساسية للوظائف المماثلة لوظائف الشركة والموجودة فى الشركات الأخرى •

وتمثل هذه البيانات نقطة البداية فى الدراسة اذ أن الأجور التى تدفع فى الشركات الاخرى لبعض الوظائف قد يكون مغالى فيها أو قد تختلف طبيعة وظائف الشركة بعض الشيء عن طبيعة الوظائف التى جمعت عنها البيانات . وعلى ذلك يكمل البيانات التى جمعت عن الشركات الاخرى ، بيانات عن طبيعة كل وظيفة من وظائف الشركة والأعمال التى تكلف بها وظروف العمل والمسئوليات التى يتحملها شاغل الوظيفة . وتوجد جميع هذه البيانات فى كشوف توصيف الوظائف .

وقد تحدد الشركة أجرا أساسيا عاليا لبعض الوظائف اذا تبين لها أن المؤهلات المطلوبة لها أو الخبرات اللازمة لاتقان الأعمال المطلوبة لها نادرة بحيث يتعذر اقناع هذه الخبرات بقبول العمل فى الشركة الا اذا دفعت لهم أجور عالية . فقد يكون الأجر الذى يتفق مع أعباء الوظيفة منخفضا الا أن الشركة تحدد أجرا مرتفعا لها رغبة منها فى اغراء من يصلح لشغلها للتقدم الى الشركة . وقد شاهدنا ذلك فى السنوات الأخيرة بالنسبة للسائقين والمترجمين ، اذ اضطرت بعض الشركات أن تدفع لها أجورا مرتفعة نتيجة لقدرة هذا النوع من المهارات وعدم اقبال الخبرات فى هذين المجالين على العمل فى الشركات بسبب الأجور المنخفضة التى حددتها الشركات لهذه الوظائف . وعلى ذلك من المهم التعرف على الاعداد الموجود فى المجتمع من هذه الخبرات ، ويمكن الحصول على هذا البيان من الجهاز المركزى للاحصاء .

أما بالنسبة للجزء المتغير من الأجر والذى يدفع علاوة على الأجر الأساسى فيحتاج تحديده الى مجموعة من البيانات أهمها :

١ ـ مقدار الانتاج الذى يساهم به كل عامل ، ويستخرج هذا البيان من سجلات الانتاج التى يحتفظ بها فى كل قسم .

٢ ـ فاذا تعذر قياس الانتاج فقد تدفع الزيادة على أساس التغير فى الكفاءة ، ويستخرج هذا البيان من التقارير الدورية التى تعد عن كفاءة العاملين .

٣ ـ الأرباح التى تحققت (اذا قررت الشركة اشراك العاملين فى الأرباح) وتستخرج هذه من حساب التوزيع الذى يعد فى نهاية كل عام ـ

ثالثا ـ استخدام البيانات السابقة فى اعداد سياسة الأجور :

تتناول سياسة الأجور فى الشركة جانبين أساسيين :

١ ـ القواعد التى تحكم تحديد الجزء الثابت من الأجر والمسمى بالأجر الأساسى ،

٢ ـ القواعد التى تحدد طريقة اعطاء الجزء المتغير من الأجر ٠

وقد يتم تحديد الأجر الأساسى على أساس المساومة بين الشركة والمتقدمين للعمل ، فقد ظل هذا الاسلوب متبعا فى الجمهورية العربية حتى عام ١٩٦٢ ٠ وفى مثل هذه الحال غالبا ما تفرض الشركة الأجر الذى تعتقد هى أنه مناسب نظرا لأنها أكثر قدرة من العامل على المساومة لأن هذا الأخير لا يستطيع الانتظار الى أن يجد أجرا أفضل ٠ غير أن هذه السياسة فضلا عما فيها من غبن للعاملين ، توجد حالة من عدم الاستقرار فى الشركة ، اذ بمجرد أن يجد العامل أجرا أفضل فى شركة أخرى يترك عمله بعد أن يكون قد تلقى التدريب الكافى فى الشركة الأولى ٠

وقد تحدد هذه الأجور على أساس متوسط الأجر السائد فى السوق ثم العبء الذى يتحمله شاغلها اذا قورن بالعبء المفروض على شاغل الوظائف الأخرى فى الشركة ٠ وقد تقدمت الأساليب التى تستخدم فى قياس الأعباء النسبية للوظائف وتحديد الأجر المقابل لها بحيث يمكن أن تعطى نتائج دقيقة الى حد كبير (١) ٠

وبمجرد أن يتفق على أسلوب تحديد الأجر الأساسى ، على الشركة أن تدرس مبدأ من المبادىء الهامة فى سياسةالأجور ويتعلق بما اذا كانت ستضع حد أدنى لا يجوز أن يقل عنه الأجر الذى يدفع لأى عامل ، أم ستترك الأجر متروك لظروف الطلب والعرض على العمالة ولقدرة كل من الشركة والعامل على المساومة ٠ وتميل أغلب الشركات الى الأخذ بمبدأ وجود حد أدنى ، كما أن الكثير من التشريعات فى البلاد المتقدمة قد فرضت مثل الحد (٢) ٠

---

(١) يسمى أسلوب تحديد الأجر على أساس العبء الذى تتحمله الوظيفة مقارنا بالأعباء التى تتحملها الوظائف الاخرى بأسلوب تقييم الوظائف ٠ لمزيد من التفصيل عن كيفية استخدام هذا الاسلوب راجع كتابنا « ادارة الأفراد » القاهرة عام ١٩٦٧ ـ دار النهضة العربية ٠

(٢) فرضت الجمهورية العربية بالقانون حدا أدنى للأجر الذى يعطى للعامل فى اليوم ٠

بمجرد الاتفاق على الأجور الأساسية تناقش القواعد التى يمكن وضعها فى منح الزيادات فى الأجر • فاذا توافرت سجلات منظمة لانتاج العمال واذا أمكن قياس هذا الانتاج بدقة فيمكن أن تقرر الشركة مبدأ ربط هذه الزيادة فى الأجر بالزيادة فى الانتاج • فاذا تعذر قياس انتاج كل عامل على حدة أو كل مجموعة من العمال بسبب طبيعة العمل الذى يؤدونه (مثل أعمال المخازن والحسابات) فيمكن أن تربط الشركة الزيادة فى الأجر بالتغيرات التى تطرأ على كفاءة العامل من واقع التقارير الدورية التى يعدها رؤساءه •

أما بالنسبة لاشتراك العمال فى الأرباح فقد اتجهت بعض الشركات فى الدول الرأسمالية وبعض المشروعات فى الدول الاشتراكية الى زيادة دخول العاملين عن طريق اشراكهم فى الأرباح الصافية التى تتحقق كل عام • وقد أقر هذا المبدأ فى الجمهورية العربية وأصبح ملزما بحكم القانون الصادر فى هذا الشأن عام ١٩٦٢ •

الفصل الخامس

السياسات المالية

Financial Policies

١ ـ اعداد سياسات استخدام الأموال فى العمليات الجارية .
٢ ـ اعداد سياسة الشركة فى الاستثمار فى الاصول الثابتة
٣ ـ تحديد هيكل رأس المال .
٤ ـ اعداد سياسة توزيع الأرباح .

يتطلب تنفيذ خطة البيع والانتاج والعمالة وجود أموال كافية للانفاق على شراء البضائع ودفع أجور العمال وتغطية مصروفات الادارة ومصروفات البيع ولتمويل عمليات البيع بالتقسيط ولتوزيع الأرباح على أصحاب المشروع . وعلى ذلك توجه الأموال عادة لتمويل العمليات الجارية (الشراء والانتاج والبيع والادارة) أو لشراء آلات جديدة أو اضافية أى تمويل الأصول الثابتة ، أو لمنح الائتمان للعملاء .

وتحصل الشركة على هذه الأموال اما من الملاك أو عن طريق احتجاز جزء من أرباح المشروع ، أو عن طريق الاقتراض من احدى المؤسسات المالية كالبنوك وشركات التأمين وصندوق التوفير بالبريد ؛ أو من الموردين عن طريق دفع ما يستحق لهم بعد فترة من الشراء . وعادة ما تستخدم الشركة جميع هذه المصادر ، الا أن نسبة الأموال المملوكة الى المقترضة تختلف من مشروع الى آخر فى المشروع الواحد .

وعلى ذلك تواجه الادارة أربعة مشاكل رئيسية : أولها : تحديد المبالغ اللازمة لتمويل العمليات الجارية وتوزيعها بين الأوجه المختلفة الممكن أن تستخدم فيها ، ثانيها : تحديد حاجة الشركة الى الاستثمار فى أصول ثابتة والمبالغ اللازمة لها ، ثالثها : تحديد أنسب المصادر التى يمكن الاعتماد عليها فى الحصول على هذه المبالغ أو ما يسمى بتحديد هيكل رأس المال وأخيرا : تحديد المبالغ من الربح الصافى والتى ستوزع كأرباح على أصحاب المشروع . وتسمى القواعد التى تعالج هذه المشاكل بالسياسات المالية للشركة .

١ ـ اعداد سياسة استخدام الأموال فى العمليات الجارية :
Utilization of Funds in Financing Current Operation

أولا ـ المقصود بسياسة استخدام الأموال فى العمليات الجارية :

تستخدم أموال المشروع لتمويل عمليات شراء وتخزين البضائع ، ودفع أجور العمال ومصروفات الخدمات اللازمة مباشرة لعمليات التشغيل (الصيانة والتصميمات الخ) أو الخدمات العامة كنفقات الادارة والبيع ، ثم فى تمويل عمليات البيع الآجل • وكلما زادت الشركة من المبالغ المخصصة لكل من هذه العمليات كلما زادت احتمالات تحقيق ربح أكبر ، غير أن هذه الزيادة تؤثر على مقدار ما تحتفظ به الشركة من نقد سائل • وعلى ذلك كان لا بد وأن تسعى الادارة الى التوفيق عند اعدادها لسياسة الاستخدام فى هذه المجالات ـ بين هدفى الربح والسيولة •

وتسمى القواعد التى تتبع فى تحديد مقدار المال اللازم لتمويل هذه العمليات بسياسات الشركة فى استخدام الأموال لتمويل العمليات الجارية •

ثانيا ـ البيانات الأساسية لاعداد سياسة استخدام الأموال :

يحتاج المشروع أموال لشراء وتخزين البضائع التى سيعيد بيعها ثانية (اذا كانت منشأة تجارية) أو مواد أولية وسلع نصف مصنوعة وسلع كاملة الصنع (اذا كانت منشأة صناعية أو مهمات ووقود (اذا كانت شركة خدمات مثل شركة نقل أو شركة مياه أو شركة كهرباء) •

ويتحدد حجم الأموال التى تستخدم فى تمويل عمليات الشراء والتخزين بعاملين رئيسيين :

١ ـ كمية المواد المشتراة طوال مدة الخطة •

٢ ـ الشروط التىوردت فىالاتفاق مع الموردين لهذه المواد أو المتعارف عليها فى السوق •

وتتحدد الكميات المشتراة خلال مدة الخطة (كما بينا سابقا عند معالجة موضوع خطة الانتاج) بعدة اعتبارات أهمها :

١ ـ الكميات التى يمكن شراءها بأقل تكلفة ممكنة والتى انتهت اليها الدراسات التى أعدت عند رسم سياسة الشراء والتخزين والسابق الاشارة اليهـا ٠

٢ ـ كمية الانتاج والمبيعات المتوقعة والمحددة فى خطة الانتاج وخطة المبيعات ٠

٣ ـ كمية المواد الواجب الاحتفاظ بها لمواجهة الظروف الطارئة مثل التأخير فى مواعيد التوريد المتفق عليها أو في كميات الانتاج نتيجة لزيادة الطلب ، وهذه تتحدد على ضوء الخبرة والتجربة وتتمثل فى الكمية اللازمة للوفاء باحتياجات الشركة لعدد من الأيام ، أخيرا ٠

٤ ـ توقعات التغير فى أسعار المواد كما تبينها الدراسات التى أعدها مدير المشتريات ٠

أما بالنسبة للشروط الخاصة بسداد قيمة المواد المشتراة ، فهذه عادة ما تكون واردة في عقود التوريد أو متعارف عليها ويعملها مدير المشتريات وفى كلتا الحالتين يخطر بها المدير المـالى ٠

وكما يشترى المشروع لأجل (أى يسدد ثمن البضاعة المشتراة بعد فترة) قد يبيع أيضا لأجل أى تسدد له ثمن البضائع التى باعها بعد فترة من تاريخ البيع ٠ وعلى ذلك تمثل قيمة البضائع المباعة لأجل أموال محتجزة لدى العملاء وبند يستخدم فيه جزء من أموال الشركة ٠

وتتحدد المبالغ التى تستخدم لتمويل عمليات البيع الآجل بثلاث عوامل رئيسية أيضا :

١ ـ كمية المبيعات الواردة فى خطة البيع ٠

٢ ـ كمية المبيعات منها التي تقبل الشركة أن تعطيها للعملاء على أن يسدد ثمنها بعد فترة ٠

٣ ـ الفترة التى تحددها الشركة لسداد المبيعات الأجلة ٠ ويخطر المدير المـالى بأرقام المبيعات الواردة فى خطة البيع ، ثم بالقدر المتوقع بيعه لأجل ، وبشرط البيع ٠

كذلك يحتاج المشروع الى أموال للانفاق على دفع الأجور والخدمات التى تؤدى داخل المصنع أو لتغطية نفقات ادارة الشركة · ويتحدد حجم هذه الأموال ومواعيدها وفقا لحجم الانتاج والمبيعات والعمالة والذى تحددفى الخطط التى أعدت لهذه الأنشطة · ثم يتأثر أيضا بالسياسات التى تتبعها الشركة فى سداد مثل هذه الالتزامات · فبالنسبة للأجور مثلا نجد أن بعض الشركات تدفع الأجور أسبوعيا والبعض الآخر فى بداية كل شهر ·

وأخيرا تحتفظ بعض الشركات بحد أدنى من النقدية اما فى البنك أو فى السندات التى تبيعها الدولة والتى يمكن تحويلها الى نقدية بسيولة · وتستخدم هذه الأموال فى مواجهة الزيادات الغير متوقعة فى أرقام الانتاج أو البيع ، أو لشراء مواد تزيد عن الكمية المدرجة فى الخطة اذا حدثت تغيرات فى السوق أدت الى انخفاض أسعارها بشكل غير عادى أو أدت الى أن يتوقع مدير المشتريات أن يقل المعروض من هذه المواد مستقبلا ·

ثالثا ــ استخدام البيانات فى تحديد سياسة الشركة فى مجال استخدام الأموال فى العمليات الجارية :

واضح مما تقدم أن حجم الأموال اللازمة لتمويل العمليات الجارية يتأثر ببرامج الانتاج والبيع والعمالة وسياسات الشركة فى كل من هذه المجالات · وعلى ذلك قد تضع الشركة لنفسها مبدأ يلتزم به المدير المالى بألا تزيد الأموال المستخدمة لتمويل العمليات الجارية عن القدر اللازم لتنفيذ هذه البرامج والسياسات ·

غير أن ترجمة هذه البرامج الى أرقام مالية قد يشير الى أن الأرباح المستهدفة لا يمكن وأن تتحقق وعلى ذلك قد ينصح المدير المالى الشركة بتعديل هذه البرامج بالزيادة أو النقص وبالقدر الذى يسمح بتحقيق هذا الربح · وعلى ذلك قد تتضمن سياسة الشركة مبدأ آخر يلتزم به المدير المالى وهو ترجمة الخطط المختلفة الى ايرادات ومصروفات واقتراح تعديلها على ضوء رقم الأرباح المستهدفة ·

وقد يتبين بعد تقدير الايرادات والمصروفات المتوقعة أن خطط الانتاج والبيع والعمالة بصورتها المقدمة من الادارات المختلفة تضمن تحقيق الربح

المستهدف ، الا أن مواعيد الحصول على الايرادات تختلف عن مواعيد سداد المصروفات ٠ وعلى ذلك يؤدى الالتزام بهذه البرامج الى أن تواجه الشركة بمـا يسمى مشكلة السيولة ، أى عدم وجود نقد سائل تواجه به التزاماتها التى تستحق أثناء مدة الخطة ٠ وعلى ذلك قد تتضمن السياسة المـالية مبدأ ثالث يجيز للمدير المـالى اقتراح تعديل هذه البرامج اذا وجد أنها ستؤثر على موقف السيولة فى الشركة ٠

٢ ـ سياسة الشركة فى الاستثمار فى أصول ثابتة :
Policy of Investment in Fixed Assets

أولا ـ المقصود بسياسة الاستثمار فى أصول ثابتة :

تحتاج الشركة لتنفيذ برامج الانتاج والبيع والعمـالة الى مجموعة من الأصول تتمثل فى : الأراضى ـ المبانى ـ الآلات ـ الأدوات ـ الأثاث ـ معدات للمكاتب ٠ وتسمى هذه الأصول عادة بالأصول الثابتة ٠ وعلى ذلك يستلزم الأمر تخصيص جزء من الأموال المتاحة للشركة لهذا النوع من الأصول ٠

وقد تشترى هذه الأصول أو يتم تأجير بعضها (كما هو الحال بالنسبة للأرض والمبانى وأحيانا بعض المعدات) فى بداية حياة المشروع ٠ وبالتالى تتم عملية استخدام الأموال لأول مرة فى هذه الأصول عند انشاءه ٠ الا أن هذا الاستخدام قد يتكرر اذا ما قررت الشركة اجراء توسعات تفرضها الأرقام الواردة فى خطة البيع والانتاج ، أو اذا وجدت أن هذا الاستخدام سيمكنها من الحصول على آلات أحدث تعطى انتاجها أكبر وتكلفة أقل ؛ أو اذا أصبحت الآلات أو السيارات التى سبق وأن اشترتها غير صالحة للاستعمال ولا بد من استبدالها بآلات جديدة ٠

ويتصف استخدام الأموال فى هذا النوع من الأصول بصفات خاصة تجعل من الضرورى أن توضع له قواعد خاصة من جانب الادارة :

١ ـ أن الحاجة الى استخدام أموال فى شراء هذا النوع من الأصول لاتظهر فجأة بل تتضح وتتحدد قبل شراء هذه الأصول بوقت كاف ٠ فالشركة لاتدرك اليوم الحاجة الى اضافة آلات جديدة للتوسع فى حجم الانتاج الذى أدرج فى الخطة التى يبدأ تنفيذها غدا ، بل تظهر هذه الحاجة عادة قبل أن

يتخذ قرار الشراء بوقت كاف مما يتيح فرصة طيبة لدراسة أهمية هـذا التوسع من عدمه ٠

وثانى هذه الخصائص يتمثل فى أن تخصيص أموال لشراء هذا النوع من الأصول معناه أن تبقى هذه الأموال مستخدمة فيها ولا تسترد الاتدريجيا على فترة طويلة نسبيـا ٠ فاسـتخدام الأموال فى بضـاعة أو فى تمويل المبيعات لأجل يضمن أنها ستسترد بمجرد الانتهاء من عمليات الانتاج والبيع وهذه عادة ما تستغرق فترة محدودة ، بعكس الحال بالنسبة للمبانى مثلا أو الآلات والتى تظل فى الاستعمال وملكا للمشروع لفترة طويلة نسبيا ٠

وثالث هذه الخصائص يرتبط بالتطور التكنولوجى والذى يؤدى الى ظهور آلات جديدة باستمرار وأكثر كفاءة من الآلات التى أنتجت قبل ذلك بأعوام بسيطة وهذا يجعل قرار الشراء وتوقيته أمرا صعبا يستوجب دراسة متعقمة ، كما يحتم استرداد قيمة هذه الآلات بأسرع ما يمكن ٠

وعلى ذلك كان من الضرورى أن تضع ادارة الشركة مجموعة من القواعد التى توجه استخدام الأموال فى هذا النوع من الأصول ٠ هذه القواعد هى التى يطلق عليها « سياسة استخدام الأموال فى الأصول الثابتة » ٠

ثانيا ـ البيانات الأساسية اللازمة لاعداد سياسة الشركة :

يتحكم فى تحديد حجم الاستثمارات فى الأصول الثابتة ثلاث عوامل رئيسية :

١ ـ التوسع فى حجم الانتاج والمبيعات كما تشير اليه الخطط التى أعدت لعدة سنوات مقبلة ٠

٢ ـ ظروف المنافسـة وما تتطلبه من مسايرة للتقدم التكنولوجى فى بعض المجالات ٠

٣ ـ سياسة الشركة فى الصيانة واستخدام الآلات المستعملة ٠

٤ ـ امكانية تأجير جزء من هذه الأصول ٠

٥ ـ تأثير استثمار الأموال فى هذه الأصول على الربحية والسيولة وأخيرا ٠

٦ ـ المصادر التى يمكن الاعتماد عليها فى الحصول على الأموال اللازمة لشراء هذه الأصول ٠ وعلى ذلك يتطلب اعداد سياسة الشركة فى مجال الاستثمار فى أصول ثابتة الحصول على معلومات مفصلة عن كل من هذه العوامل ٠

أما بالنسبة للتوسع فى حجم الانتاج والمبيعات ، فقد بينا فى الفصل الأول من الباب الأول أن الشركة عادة ما تضع خطة قصيرة الأجل لمدة سنة أو أقل وخطة طويلة الأجل لعدة سنوات ٠ وعلى ذلك تفيد البيانات الواردة فى الخطة الطويلة الأجل بالنسبة للمبيعات المتوقعة والانتاج المتوقع فى تحديد الطاقة المطلوبة خلال عدة سنوات مقبلة ٠ فاذا ما استكملت هذه البيانات بمعلومات عن مقدار الطاقة المستغلة الآن يمكن تحديد الطاقة المطلوبة لتحقيق أرقام الانتاج المتوقعة ٠

وقد تشير البيانات السابقة الى بقاء أرقام الانتاج المتوقعة على ما هى عليه ومع ذلك قد تكون الحاجة ملحة الى استثمارات جديدة فى الأصول الثابتة اذا ما تبين من تتبع التطورات فى مجالات التكنولوجيا المختلفة أن هناك آلات أو أساليب جديدة أو تصميمات أحدث لبعض المبانى ويمكن أن تؤدى الى تحقيق وفورات فى التكاليف ٠ أو أن عدم مسايرة هذه التطورات فى الوقت الذى اتجهت معظم الشركات المنافسة نحوها ، سيؤدى الى اضعاف مركز الشركة فى السوق ٠ وعلى ذلك من الضرورى الحصول على معلومات عن التطور فى أنواع الآلات التى تستخدمها الشركة والتطورات التى تحدث فى صناعة هذه الآلات ٠

كذلك يتوقف حجم الاستثمارات فى الأصول الثابتة على السياسة التى تتبعها الشركة فى صيانة هذه الأصول ٠ فاذا كان من سياسة الشركة الكشف الدورى على الآلات والمبانى والزام العاملين بقواعد معينة لاستخدامها تضمن المحافظة عليها أدى ذلك الى زيادة عمر هذه الأصول وبالتالى انخفاض حجم الاستثمارات فيها على المدى الطويل ٠

ويتأثر حجم الاستثمارات فى الأصول الثابتة على مدى توافر أنواع من هذه الأصول للتأجير ، فقد تستطيع الشركة تأجير الأرض التى تقيم عليها مبانيها وبالتالى تتفادى استثمار أموال فىشراء الأرض ، وقد تستطيع الشركة تأجير بعض الآلات الحاسبة أيضا ، أو القيام ببعض أعمال الصيانة لدى الشركات المتخصصة فىمثل هذا النوع من الأعمال ٠

كذلك يتحكم فى حجم الاستثمارات فى الأصول الثابتة النتائج التى انتهت اليها الدراسات الخاصة بالربح المتوقع نتيجة زيادة الأموال المخصصة لهذه الأصول ، فاذا تبين أن الزيادة فى عدد الآلات أو استبدال الآلات القديمة بآلات حديثة سوف تؤدى الى زيادة رقم الربح الصافى على رأس المال كان هناك مبرر كاف لهذه الاضافات أو للاستبدال ٠ وقد تؤجل الشركة اضافة هذه الآلات أو اجراء الاستبدال اذا لم يتوافر المال الكاف للقيام بهذه العمليات ٠

وقد تؤجل الشركة هذا النوع من الاستثمارات ، اذا تبين أن المصدر الوحيد للحصول على المال اللازم هو الاقتراض ، فى الوقت الذى تسير فيه الشركة على مبدأ عدم الالتجاء الى القروض لتمويل الاضافات فى الاصول الثابتة ٠

ثالثا ـ اعداد سياسات الشركة فى مجال الاستثمار فى أصول ثابتة :

تعالج سياسة الشركة فى مجال الاستثمار فى أصول ثابتة ثلاث نواحى رئيسية :

١ ـ تحديد القواعد والدراسات الواجب اعدادها قبل اتخاذ قرار باجراء هذا النوع من الاستثمار ٠

٢ ـ تحديد القواعد التى تحكم توجيه الاستثمار فى الاصول الثابتة وأخيرا ٠

٣ ـ تحديد شكل هذه الاستثمارات ٠

أما بالنسبة للنقطة الأولى فقد تنص سياسة الشركة على الالتزام بما جاء فى خطة التنمية بخصوص التوسعات المسموح بها فى كل صناعة ، وعلى ضرورة التأكد من زيادة الأرباح المتوقعة وعلى أن يسدد ثمن الآلات والمعدات

الجديدة من الايراد الذى يتحقق من هذه الاستثمارات • ومن الضرورى استكمال كافة الاستعدادات اللازمة للاستفادة من الأصول الجديدة فى المواعيد التى يبدأ فيها تشغيل هذه الاصول ؛ فلا يتم الاستثمار فى آلات اضافية قبل التأكد من استكمال المبانى اللازمة لها أو قبل تدريب العمال اللازمين لتشغيل هذه الآلات ، أو قبل دراسة مصادر الوقود أو القوى المحركة والتأكد من وجودها •

أما فيما يتعلق بالقواعد التى تحكم توجيه الاستثمار فى هذا النوع من الاصول ، فقد تنص سياسة الشركة على عدم شراء أنواع معينة من الآلات بل تأجيرها (مثل الآلات الحاسبة أو الاحصائية) ، وعلى عدم شراء معدات جديدة للصيانة والاعتماد على المعدات المستعملة والموجودة فى السوق أو لدى الشركات الأخرى • وعلى العكس قد تنص على أن تكون الآلات المستخدمة فى مراحل معينة جديدة ، كما يحدث الآن فى كثير من شركات النسيج •

أما بالنسبة لشكل الاستثمارات فقد تنص سياسة الشركة على أن تتم مرة واحدة اذا كان ذلك سيضمن زيادة الأرباح وتحقيق أهداف الانتاج وفى الحالات التى تكون ظروف السوق فى الأجل الطويل طبيعية ومن الممكن التنبؤ بها ؛ كما حدث بالنسبة لشركات الغزل فى الجمهورية • أو قد ينص على أن يكون التوسع تدريجيا اذا كان من الصعب التنبؤ بظروف السوق لفترة طويلة •

٣ ـ تحديد هيكل رأس المال Capital Structure Policy :

أولا ـ المقصود بتحديد هيكل رأس المال :

يحتاج المشروع ـ عند انشاءه ـ الى أموال لاستخدامها فى شراء الاصول المختلفة التى يبدأ بها نشاطه ولتمويل عمليات الانتاج والبيع فى حدود الأرقام التى تقرر أن يبدأ بها • وقد يحتاج بعد ذلك الى مزيد من الأموال لتمويل أى تغيرات فى حجم الانتاج والمبيعات أو فى الاصول الثابتة •

ويعتمد المشروع عند انشاءه على أحد مصدرين أو كليهما : أصحاب المشروع أو الراغبين فى امتلاك جزء منه أو الدولة اذا كان من بين المشروعات

العامة ؛ واصدار سندات تباع للراغبين فى شراءها ويمثل كل منها صك يحمل اقرارا من الشركة بسداد قيمته بعد عدة سنوات وفائدة على شكل نسبة معينة تدفع سنويا .

فاذا احتاج الى مزيد من الأموال بعد ذلك لمواجهة التوسع فى نشاطه فقد يعتمد على نفس المصادر أو يعتمد على مصادر أخرى الى جانبها مثل : الأرباح التى يحققها المشروع سنويا ولا يوزعها على أصحابه بل يحتجزها بقصد استخدامها فى المشروع ثم القروض التى تمنحها البنوك للمشروع والتى يتفق على سدادها بعد فترة تتناسب مع مدة الحاجة اليها .

مما سبق يمكن القول بأن هناك مصدرين رئيسيين للحصول على الأموال : الأموال التى يمكن للملاك تقديمها ثم الأرباح المستحقة لهم ولكن يحتجزونها لاعادة استثمارها ؛ والقروض التى تمنحها الهيئات والأفراد مقابل سندات أو التى تمنحها البنوك وبعض المؤسسات المالية (شركات التأمين) مقابل عقود بينها وبين الشركة المقترضة . غير أن نسبة الأموال المملوكة الى المقترضة تختلف من شركة الى أخرى وفقا لسياسة الشركة فيما يتعلق بتحديد أنسب المصادر لتمويل عملياتها . وعلى ذلك تمثل القواعد التى تحدد نسبة المال المقترض الى المملوك منمجموع الأموال التى تستخدم فى تمويل أعمال المشروع عند انشاءه وأثناء تشغيله ، تمثل هذه سياسات الشركةفى تحديد هيكل رأس المال .

ثانيا ـ البيانات الأساسية اللازمة لتحديد أنسب هيكل لراس المال :

تتحدد نسبة كل من الأموال المملوكة الى المقترضة على أساس موازنة الادارة لدرجة المخاطرة والأرباح الصافية على رأس المال المستثمر ودرجة الرقابة التى يود الملاك ممارستها على المشروع . اذ أن هذه تختلف باختلاف نسبة الأموال المملوكة الى الأموال المقترضة . وعلى ذلك يتحتم تحديد حجم الأموال المطلوبة للمشروع ثم تجميع بيانات دقيقة عن كل منالمخاطرة والأرباح المتوقعة ودرجة الرقابة فى حالة استخدام نسب مختلفة للأموال المملوكة والمقترضة .

فيترتب على استخدام كل من المصادر المتاحة للحصول على الأموال درجة معينة من المخاطرة • فبالنسبة للسندات أو القروض تتحمل المنشأة ، اذا اعتمدت عليها ، بخطر التصفية اذا ما توقفت عن سداد القرض أو الفائدة المنصوص عليها فى السند أو فى عقد اصدار القرض • أما فيما يتعلق بالجزء الذى يقدمه الملاك فلايخلق أى نوع من الخطر للمنشأة اذ أن الالتزام بسداد قيمتها أو بدفع أرباح على رأس المـال المقدم يعتمد على وجود أصول تكفى لسـداد تلك القيمة عند التصـفية وتحقيق المشروع لأرباح صافية توافق الجمعية العمومية على توزيعها •

ويتوقف حجم الأرباح الصافية والتى يمكن توزيعها على نوع المصادر التى اعتمدت عليها الشركة فى الحصول على ما تحتاجه من أموال • فـكلما زاد الاعتماد على الاقتراض كمصدر كلما زادت احتمالات الحصول على رقم أكبر للأرباح الصافية القابلة للتوزيع على الملاك • فاذا تصورنا أن احدى الشركات تحتاج الى ١٠٠٠٠٠٠ جنيه كرأس مال وأنها قررت أن تحصل على ٨٠٠٠٠٠ منها عن طريق اصدار سندات والباقى من الملاك • واذا كانت الفائدة المنصوص عليها فى السندات هى ٥٪ ، وكان من المتوقع أن تحقق الشركة أرباحا قدرها ١٠٠٠٠٠ جنيه • يترتب على ذلك :

تخصم من هذه الأرباح الفائدة على السندات وقدرها :

٨٠٠٠٠٠ × ٠٥ر = ٤٠٠٠٠ جنيه

الباقى القابل للتوزيع على الملاك :

١٠٠٠٠٠ — ٤٠٠٠٠ = ٦٠٠٠٠ جنيه

نسبة الربح الذى يحصل عليه الملاك على رأسمالهم :

٦٠٠٠٠ ÷ ٢٠٠٠٠٠ = ٣٠٪

فاذا فرضنا أن أحد أعضاء مجلس الادارة اعترض على الاعتماد بدرجة كبيرة على القروض خوفا من الخطر الذى يصاحب هـذا النوع من مصـادر الأموال • وتقدم باقتراح بديل مقتضاه أن لا تزيد نسبة الأموال المقترضـة عن ٥٠٪ من مجموع الأموال التى يحتاجها المشروع أى ٥٠٠٠٠٠ جنيـه ، فما تأثير ذلك على الربح المتوقع أن يحصل عليه الملاك ؟

رأس المال الذى سيقدمه الملاك :	٥٠٠٠٠٠ جنيه
سندات :	٥٠٠٠٠٠ جنيه
الأرباح المتوقعة .	١٠٠٠٠٠ جنيه
الفائدة على السندات : ٥٠٠٠٠٠ × ٠٥ر =	٢٥٠٠٠ جنيه
الربح الصافى القابل للتوزيع : ١٠٠٠٠٠ — ٢٥٠٠٠ =	٧٥٠٠٠ جنيه
نسبة الربح على رأس المـال الذى قدمه الملاك : ٧٥٠٠٠ ÷ ٥٠٠٠٠٠ =	١٥٪

أى أن نسبة الربح على كل جنيه سيقدمه الملاك ستنخفض اذا انخفضت نسبة الأموال المقترضة ٠ ولكن في مقابل هـذا يجب أن نتذكر أن درجة المخاطرة التى يتعرض لهـا المشروع قد انخفضت أيضا اذ أن الفائدة التى سيلتزم بدفعها انخفضت الى ٢٥٠٠٠ جنيه وكذلك المبالغ الواجب ردها انخفضت الى ٥٠٠٠٠٠ جنيه ٠

كذلك تتوقف مقدرة الملاك على الإشراف على ادارة الشركة على نسـبة الأموال المملوكة الى الأموال المقترضة ٠ فاذا تصـورنا أن شركة تـكونت برأس مال ١٠٠٠٠٠٠ جنيه على أن يساهم فيها كل من رأس المـال الوطنى والأجنبى ٠ وقد راعى الملاك الوطنيون أن لا يقل ما يساهمون به فى رأس المـال عن ٥١٠٠٠٠ جنيه وكانت قيمة السهم ١٠ جنيه ٠ فان معنى ذلك أن الملاك الوطنيون قد أصبح لهم أصوات فى الجمعية العمومية قدرها ٥١٪ من مجموع الأصوات ، فى حين أن رأس المال الأجنبى له ٤٩٪ فقط ٠ واذا فرضنا أن الشركة أرادت أن تتوسع وأن هذا التوسع سيحتاج الى ٢٠٠٠٠٠ جنيه اضافية ، وقد عرض الملاك الأجانب تقديمها ٠ فقد يرفض الملاك الوطنيون هذا العرض ويفضلون ــ اذا كانوا غير قادرين على تقديم هذا المبلغ أن يلجأوا الى الاقتراض ٠ اذ أن قبول عرض الملاك الأجانب معنـاه أن تزيد مجموع أصواتهم عن أصوات الملاك الوطنيين ، فى حين أن الالتجـاء الى الاقتراض يحافظ لهم على الأغلبية الحالية ، ذلك لأن أصـحاب السندات أو الجهات المقترضة ليس لها حق التصويت فى الجمعية العمومية ٠

ثالثا ـ استخدام البيانات السابقة فى اعداد سياسة الشركة فى تحديد هيكل راس المـال :

تواجه ادارة المشروع مشكلة اعداد السياسة الخاصة بتحديد أنسب هيكل لرأس المـال عند بداية انشاءه اذ يتحتم اتخاذ قرار بشأن المصادر التى ستلجأ اليها الشركة للحصول على الأموال • كذلك قد يتكرر ظهور هـذه المشكلة وبالتالى يعاد النظر فى القواعد التى اتبعت عند انشاء المشروع كلما ظهرت الحاجة الى أن يتوسع فى نشاطه وكان من الضرورى الحصـول على المزيد من المـال لتمويل هذا التوسع • وقد لايتكرر هذا على الاطلاق اذا ماظل حجم المشروع على ما هو عليه •

وتعالج سياسة الشركة فى هذا المجال ثلاث نقط رئيسية :

١ ـ تحديد نسبة الأموال المملوكة الى المقترضة ؛ وهذه تعتمد على الدراسات التى تعد للنتائج المتوقعة بالنسبة للمخاطرة وربح الملاك ومقدرتهم على السيطرة على ادارة الشركة فى حالة استخدام معدلات مختلفة للاقتراض

٢ ـ توقيت الحصول على الأموال وهذا يرتبط بالمواعيد المحددة لبرامج الانشاء أو التوسع ، اذ لايعقل وأن تقبل الشركة على اقتراض المبالغ التى تقرر الحصول عليها من المؤسسات المـالية قبل أن تحل مواعيـد الحاجة اليها • اذ أن معنى ذلك أن تظل الشركة تدفع فوائد على أموال معطلة ولم تستخدم •

٣ ـ درجة المرونة المطلوبة لمواجهة التغيرات فى التقديرات التى أعدت عن التوسعات المتوقعة أو فى شروط الاقتراض • اذ قد تنتهى الدراسـات الى ضرورة الالتزام بنسبة مرتفعة من الأموال المملوكة الى المقترضة ، ثم يتبين بعد الحصول على الدفعة الأولى من المـال المطلوب أن الملاك عاجزين عن تقديم القدر المطلوب • فى مثل هذه الحالة يجب أن يسمح بتعديل النسبة التى اتفق عليها • خاصة اذا كانت هـذه الدفعة قد وجهت الى مجالات لايمكن الاستفادة منها الا بعـد استثمار رأس مال اضافى • كأن تـكون الشركة قد استخدمت الدفعة الأولى فى المبانى الا أنه يتعذر استخدامها الا اذا تم توصيل المرافق الرئيسية لها (كالمياه والكهرباء ومحطة البخار) •

٤ ـ سياسة توزيع الأرباح Dividend Policy :

أولا ـ المقصود بسياسة توزيع الأرباح :

يتحقق الربح الصافي بعد خصم كافة المصروفات من اجمالى الايرادات ثم سداد الفائدة المستحقة على القروض والضرائب والرسوم التى تستحق على هذه الأرباح وفقا لقوانين الضرائب • وقد يوزع هذا الربح بأكمله على أصحاب المشروع (الدولة فى ظل النظام الاشتراكى أو المساهمون فى النظام الرأسمالى) • الا أن ما يحدث عادة يخالف ذلك اذ تحتجز الادارة جزء من هذه الأرباح لاعادة استثماره فى المشروع وتوزيع الجزء الباقى •

وتتوقف نسبة الربح الذى يحتجز والجزء الذى يتقرر توزيعه على القواعد التى يقترحها المدير المالى ويناقشها مجلس الادارة ثم تقررها الجمعية العمومية ، هذه القواعد تسمى بسياسة توزيع الأرباح فى الشركة •

ثانيا ـ البيانات اللازمة لاعداد سياسة توزيع الأرباح فى الشركة :

تتأثر القواعد التى تضعها الشركة لتحكم عملية توزيع الأرباح على مجموعة من العوامل التى يتحتم تجميع بيانات عنها قبل اعداد هذه القواعد • هذه العوامل هى :

١ ـ رغبة الادارة فى توزيع الأرباح بشكل منتظم فى كل عام •

٢ ـ حاجة المشروع الى أموال لتمويل مشروعات التوسع •

٣ ـ رغبة الادارة فى أن تجارى الشركات الأخرى فى القرارات التى اتخذتها بتوزيع أرباح على الملاك •

٤ ـ هيكل رأس المال •

٥ ـ قدرة المشروع على تمويل عملياته عن طريق القروض أو زيادة رأس المال •

٦ ـ أنواع المخاطر المتوقع أن يواجهها المشروع مستقبلا •

٧ ـ القوانين التى تنظم توزيع الأرباح •

٨ ـ مركز السيولة فى الشركة •

قد تسعى الادارة فى توزيع أرباح على الملاك سـنويا وبشكل منتظم بصرف النظر عن الأرباح الصافية والقابلة للتوزيع • وبذلك تحتجز قدر من الأرباح التى تتحقق فى السنوات التى يكون فيها رقم الأرباح الصافية مرتفعا لتستخدمه فى توزيع أرباح على الملاك فى السنوات التىتقبل فيها هذه الأرباح أو تنعـدم • فاذا ما حققت الشركة أرباحا صـافية فى عام ١٩٦٧ قدرها ٢٠٠٠٠٠٠ جنيه وكان من المتوقع أن ينخفض رقم الأرباح فى السنوات المقبلة الى ٥٠٠٠٠٠ جنيه فقد تقرر الشركة احتجاز ١٠٠٠٠٠٠ جنيه من أرباح عام ١٩٦٧ لتستخدمه فى زيادة رقم الأرباح الموزعة فى السنوات المقبلة عن القدر الذى ينتظر أن يتحقق وهو ٥٠٠٠٠٠ جنيه •

وقد تحتجز الشركة جزء من أرباح عام ١٩٦٧ لاسـتخدامه فى تمويل مشروعات التوسع • فقد سـبق وأن بينا أن الشركة قد تخصص جزء من أرباحها فى كل عام للاستخدام فى شراء آلات جديدة أو فى تجديد مبانيها أو زيادة رقم البضائع الموجودة فى المخازن • وتلجأ الشركة عادة الى الأرباح فى تمويل مشروعات التوسع التى قد تجد نتائجها غير مؤكدة وبالتالى يتعذر تدبير الأموال المطلوبة من أى مصدر آخر •

وقد تحتجز الشركة جزء من أرباحها لتستخدمه فى توزيع نسبة ثابتة من الربح على رأس المـال (٥ أو ٦٪ مثلا من قيمة السـهم) حتى تجارى فلك الشركات الأخرى التى جرت على توزيع مثل هذه النسبة • وبالتالى لاتفسح المجال أمام الدولة (كمالكة) أو المساهمين للمقارنة بين مركز شركتهم والشركات الأخرى التى تعمل فى نفس النشاط •

وقد تقرر ادارة الشركة احتجاز جزء من الأرباح حتى تحقق توازنه فى هيكل رأس المـال • فقد بينا عند مناقشة سياسة الشركة فى تحديد الهيكل المناسب لرأس المـال بأن هذا الهيكل يتكون من شقين : الأموال المملوكة وهذه تضم رأس المال الذى قدمه الملاك والأرباح المحتجزة ثم الأموال المقترضة ؛ وأن الادارة تحاول أن تصل الى هيكل تتوازن فيه نسبة رأس المـال المملوك الى المقترض • فاذا وجدت الادارة أن نسبة الأموال المقترضة قد بدأت تتزايد فيمكن معالجة ذلك بزيادة القدر من الأموال المملوكة عن طريق احتجاز جزء من الأرباح واستخدامه فى تمويل عمليات الشركة •

وقد يكون هيكل رأس المال متوازنا ومع ذلك تقرر الادارة احتجاز جزء من الأرباح وعدم توزيعها ثم استخدامها فى الشركة اذا كانت الشركة فى حاجة الى أموال ثم تبين من المناقشات المبدئية مع المؤسسات المالية أنه سيتعذر على الادارة أن تحصل على ما تحتاجه من هذه المؤسسات أو أن شروط الاقراض فى غير مصلحة الشركة ٠

وتحتجز الادارة جزء من الأرباح عادة لمواجهة الخسائر التى قد تصيبها مستقبلا ٠ وتخصص هذه الأموال عادة لمواجهة الخسائر التى لا يمكن التأمين عليها مثل الخسائر التى قد تنشأ نتيجة تغيرات فى ظروف السوق أو نتيجة فشل أحد مشروعاتها ٠

كذلك تتأثر القواعد التى تضعها الشركة لتحكم عملية توزيع الأرباح بالقوانين التى تنظم هذه العملية ٠ ففى الجمهورية العربية تنص القوانين الصادرة عام ١٩٦١ و ١٩٦٢ بأن يجنب ٢٥٪ من الأرباح الصافية للعمال ، على أن يجنب منها ١٠ ٪ ليوزع على العمال فى شكل نقدى ويخصص ٥ ٪ للخدمات الاجتماعية ومساكن العمال أما الباقى فيستخدم فى تمويل مشروعات الخدمات لعمال المنطقة التى توجد فيها الشركة مثل انشاء المدارس والمستشفيات الخ ٠

أخيرا تمثل الأرباح التى يتم توزيعها على الملاك عبئا نقديا على الشركة ، اذ أن الجزء الذى تقرر توزيعه يقلل من مقدار الأموال السائلة لدى المشروع وعلى ذلك اذا توقعت الادارة أن تكون الايرادات النقدية أقل من المصروفات النقدية خلال العام القادم فقد تقرر توزيع نسبة ضئيلة من الربح الذى تحقق أو تؤجل توزيع الأرباح الى أن يتحسن موقف السيولة ٠

ثالثا ـ استخدام البيانات السابقة فى اعداد سياسة توزيع الأرباح :

تتناول سياسة الشركة فى توزيع الأرباح الجوانب الآتية :

١ ـ القواعد التى تحكم تحديد الجزء من الأرباح الصافية الذى يوزع على الملاك ٠

٢ ـ القواعد التى تحدد الشكل الذى ستوزع به هذه الأرباح ٠

٣ ـ القواعد التى تحكم مواعيد توزيع الأرباح ٠

أما بالنسبة للقواعد التى تحكم تحديد الجزء من الأرباح الصافية الذى يوزع على الملاك فهذه عادة ما تتغير من وقت الى آخر ٠ اذ أن بعض العوامل التى تتحكم فى تحديد هذا الجزء متعددة وتتغير من وقت الى آخر ٠ فالحاجة الى تمويل التوسعات عن طريق الأرباح أو تحقيق التوازن فى هيكل رأس المال أو موقف السيولة كلها عوامل ليست ثابتة بل تتغير من سنة الى أخرى ٠ وعلى ذلك قد تلتزم الشركة فى سياستها بتوزيع نسبة ثابتة أو ينص على ترك أمر تحديد هذه النسبة الى ظروف الشركة فى كل عام ٠

أما بالنسبة للشكل الذى يتخذه توزيع الأرباح فقد ينص فى سياسة الشركة على صرف ما يتقرر توزيعه فى شكل نقدى ، أو تحتفظ الادارة بحقها فى توزيع الأرباح فى شكل أسهم اضافية ٠ فاذا كانت نسبة الأرباح المقرر توزيعها ١٠٪ من قيمة السهم ، وكانت قيمة السهم ١٠ جنيهات استحق لكل مساهم بعشرة أسهم اضافية ليصبح مالكا لاحدى عشر بدلا من عشرة ٠

أخيرا تحدد سياسة الشركة مواعيد توزيع الأرباح وهذه قد تكون ثابتة أو متغيرة ٠ فقد تحدد مواعيد توزيع الأرباح بتاريخ اعتماد الميزانية أو يحدد موعد ثابت يتفق مع موسم زيادة الانفاق فى الأسرة (كدخول المدارس أو الأعياد) ٠ وقد يترك لمجلس الادارة أمر تحديد المواعيد حتى ينظم هذه المواعيد بما يتفق مع صورة العجز أو الفائض النقدى فى الشركة ٠

الباب الرابع

تنظيم المشروعات

Organization

الفصل الأول ـ الأبعاد الأساسية لعملية التنظيم .

الفصل الثانى ـ اعداد هيكل التنظيم .

الفصل الثالث ـ مراحل تنظيم الشركة .

الفصل الأول

الأبعاد الأساسية لعملية التنظيم

١ ـ المقصود بتنظيم الشركة .

٢ ـ بعض المصطلحات الأساسية المستخدمة فى التنظيم .

٣ ـ مبادىء التنظيم .

٤ ـ مراحل تنظيم الشركة .

١ ـ المقصود بتنظيم الشركة :

انتهينا فى الأبواب السابقة من شرح الأساليب التى تستخدم فى اعداد البرامج المختلفة للعمل بالشركة (أو ما يسمى بالخطط) . كذلك يعرف القارىء الآن المكونات الأساسية للأنواع المختلفة للسياسات التى توضع لتنفيذ هذه البرامج وطريقة اعداد كل منها .

غير أن وجود البرامج والسياسات فى حد ذاته لا يضمن للادارة أنها ستنفذ وبالتالى لا يضمن تحقيق أهداف المشروع . فعملية التنفيذ تتوقف على جهود الادارة فى تحديد كافة أنواع الأعمال المطلوبة لتنفيذ البرامج والسياسات ثم توزيع هذه الأعمال على العاملين فى المشروع والتنسيق بينهم أثناء القيام بها ، بعبارة أخرى يتوقف نجاح البرامج والسياسات على الجهود التى تبذل فى مجال **تنظيم العمل** بالشركة .

وعلى ذلك فكلمة « **التنظيم** » تطلق على الجهود التى تبذل بقصد :

١ ـ تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها فى الشركة ثم تقسيمها الى مجموعات يمكن أن يتولى كل منها شخص واحد .

٢ ـ توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل .

٣ ـ توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة .

٢ ـ بعض المصطلحات الأساسية المستخدمة فى مجال التنظيم :

يستخدم فى مجال تنظيم أى مشروع مجموعة من المصطلحات ، يحسن أن يلم بها القارىء ويتعرف على مدلولاتها قبل أن نشرح له الأسلوب الذى يتبع فى اعداد التنظيم الخاص بأى شركة ٠ هذه المصطلحات يمكن تقسيمها الى اربعة مجموعات رئيسية : تضم المجموعة الأولى المصطلحات التى تستخدم فى اعداد المكونات الرئيسية للهيكل التنظيمى وهذه تشمل : الأنشطة ، الوظيفية ، وحدة عمل ، القسم ، المجموعة الثانية ، وتشمل الوظائف الاشرافية وتضم هذه : رئيس عمال أو مشرف ، ملاحظ ، رئيس قسم ، مدير ادارة ، مدير عام ، ورئيس مجلس الادارة ، المجموعة الثالثة ، وتضم المصطلحات التى تستخدم فى تحديد اختصاصات الوظائف والأقسام والادارات وهذه تشمل : السلطة ، المسئولية ، التفويض ، المركزية واللامركزية والتنسيق ، أما المجموعة الرابعة فتضم المصطلحات المستخدمة فى تعريف العاملين بالتنظيم وتشمل : التنظيم الرسمى ، التنظيم غير الرسمى ، خريطة التنظيم ، ودليل التنظيم ٠ وسنشرح فيما يلى معنى كل من هذه المصطلحات ٠

(١) الأنشطة Activities :

يتطلب اعداد وتنفيذ برامج الشركة وسياساتها القيام بمجموعات من الأنشطة تقسم عادة الى نشاط رئيسى وهو النشاط الذى من أجله أنشئت الشركة ٠ ويختلف هذا من مشروع الى آخر حسب الغرض الذى من أجله أنشىء المشروع ٠ فبالنسبة للمشروع الصناعى يعتبر نشاط الانتاج هو النشاط الرئيسى وبالنسبة لشركة نقل يعتبر تشغيل المركبات هو النشاط الرئيسى ، وبالنسبة للبنك يعتبر الحصول على مدخرات الأفراد واستخدامها فى اقراض العملاء أو استثمارها النشاط الرئيسى للبنك ٠

ويستلزم الأمر لاتمام النشاط الرئيسى على الوجه الأكمل أن تتم داخل الشركة مجموعة من الخدمات الأساسية لهذا النشاط ٠ فبالنسبة لمشروع صناعى توجد مجموعة من الخدمات المرتبطة مباشرة بعملية الانتاج مثل صيانة الآلات واعداد التصميمات والرسومات الهندسية ونقل المواد والسلع بين

مراحل الانتاج المختلفة · والى جانب ذلك توجد مجموعة أخرى من الخدمات العامة وهى تلك الخدمات التى تسبق عملية الانتاج أو تكون لاحقة له مثل : الشراء ، والبيع ، وتدبير الأموال واستخدامها واعداد الحسابات المالية وحسابات التكاليف ، ثم أعمال السكرتارية وشئون الأفراد والاحصاء وتسجيل البريد الصادر والوارد وحفظ الأوراق والمستندات ·

(٢) الوظيفة Job :

ينشأ بالمشروع مجموعة من الوظائف تختلف فى أنواعها وعددها باختلاف الهدف الذى أنشىء المشروع من أجله وكذلك حجمه · وتتكون الوظائف بتقسيم الأعمال المطلوب القيام بها فى الشركة الى مجموعات متجانسة أو متكاملة ويحتاج كل منها الى نوع معين من التخصص أو المهارة للقيام به · فقد تقسم الأعمال الخاصة بمعالجة البريد مثلا الى ثلاث مجموعات : مجموعة الأعمال المتعلقة بتجميع البريد الصادر من المنشأة وتسجيله فى دفاتر خاصة ثم تصديره الى الجهات التى سيرسل اليها وتسمى هذه « وظيفة كاتب بريد صادر » · ثم مجموعة الأعمال المتعلقة باستلام البريد الوارد الى الشركة وتصنيفه حسب الادارات أو الأقسام التى سيوجه اليها ثم تسجيله فى دفاتر خاصة وتسليمه اليها وتسمى هذه بوظيفة « كاتب بريد وارد » ثم مجموعة ثالثة من الأعمال وتتعلق بحفظ صور من البريد الصادر والوارد فى ملفات حسب الموضوع الذى يعالجه كل خطاب ثم تسجيل بيانات مختصرة عن كل من هذه الخطابات تحفظ فى كروت يمكن الرجوع اليها دون حاجة الى استخراج الملف وتكون هذه وظيفة « كاتب سجلات » ·

(٣) وحدة العمل Organizational Unit :

وتجمع كل مجموعة من الوظائف المتماثلة أو المختلفة ولكنها تتكامل من حيث طبيعة الأعمال التى تؤديها فى كيان مستقل يسمى « بوحدة عمل » · فقد يكون لدينا فى المثال السابق ٧ وظائف « كاتب بريد صادر » و ٨ وظائف « كاتب بريد وارد » و ٦ وظائف « كاتب سجلات » · فى هذه الحالة قد تجمع وظائف البريد الصادر مع بعضها فى مكان واحد وتحت اشراف شخص معين وتسمى هذه المجموعة « وحدة البريد الصادر » · وهكذا الحال بالنسبة للمجموعات الآخرى من الوظائف ·

(٤) القســم Section :

قد تجمع الثلاث مجموعات أو الثلاث وحدات السابق الاشارة اليهــا « وحدة البريد الصادر ووحدة البريد الوارد ووحدة السجلات » مع بعضها فى مكان واحد أو عدة أماكن متجاورة ونعهد الى شخص بأن يتولى توزيع العمل على رؤساء هذه الوحدات ومتابعة عملهم وفى هــذه الحالة تكــون الوحدات الثلاث ما يسمى بالقسم ويعطى اسم يتفق مع طبيعة عمل هذه الوحدات جميعا وليكن « قسم الأرشيف والسجلات » مثلا .

(٥) الادارة Department :

واذا ما كررنا العمل السابق فى مجال السكرتارية بمعنى أن ننشــأ وحدات ثم قسم يضمها يسمى « بقســم السكرتارية » فقد نجمع هــذين القسمين تحت اشراف واحد لنكون منهم ما يسمى بالادارة ونعطى لها اسم يميزها وليكن « ادارة السكرتارية والأرشيف والسجلات » .

(٦) رئيس عمال أو مشرف Foreman :

يشرف على كل مجموعة من العاملين رئيس يقوم بتوزيع العمل عليهم وارشادهم ومعــالجة مشاكل العمــل معهم والرقابة عليهم ويســمى هــذا « برئيس عمال أو مشرف » .

(٧) رئيس وحدة عمل أو رئيس مكتب Supervisor :

قد نعهد بالاشراف على مجموعة الوظائف التى تكون وحدة من وحدات العمل الى وظيفة جديدة تسمى « رئيس وحدة عمل أو رئيس مكتب » . ففى وحدة البريد الصادر قد يكون لدينا ١٦ وظيفة يتولى الاشراف على كل ثمانية منها مشرف ثم يشرف على نشاط هؤلاء المشرفين وعلى أعمال الوحدة بأكملها « رئيس وحدة البريد الصادر » .

(٨) رئيس قسم Head of a Section :

يعهد عادة بالاشراف على أعمال القسم بوحداته المختلفة الى وظيفة تنشأ
السجلات تنشأ وظيفة تسمى « رئيس قسم الأرشيف والسجلات » .
لهذا الغرض وتسمى وظيفة « رئيس قســم » . فبالنسبة لقســم الأرشيف

(٩) مدير ادارة Head of a Department :

تنشأ عادة وظيفة للاشراف على كل ادارة باقسامها تكون مهمتها توزيع العمل على الأقسام ومراجعة برامج العمل والتنسيق بين أعمالها وتسمى وظيفة « مدير ادارة » فبالنسبة لادارة السكرتارية والأرشيف والسجلات قد يكون لدينا وظيفة « مدير ادارة السكرتارية والأرشيف والسجلات » ٠

(١٠) المدير العام General Manager or President :

وتنشأ هذه الوظيفة عادة لتتولى القيادة الفعلية للشركة عن طريق مراجعة الخطط والسياسات مع مديرى الادارات ثم متابعة تنفيذ هذه الخطط ودراسة الموضوعات التي تحتاج الى تنسيق جهود أكثر من ادارة ٠ ويجب أن تقتصر مهمته على هذا القدر فلا يوكل اليه (كما يحدث فى كثير من الأحيان) الأعمال الروتينية مثل التوقيع على جزاءات العاملين وكشوف الأجور الاضافية والتصديق على الاجازات الخ ٠

(١١) رئيس مجلس الادارة Chairman of the Board :

يرأس مجلس ادارة الشركة ٠ ويتكون هذا الأخير اما من جميع مديرو الادارات (أى من داخل الشركة) أو بعضهم ، أو قد يتكون من مجموعة من الأشخاص يختارهم الملاك (فى النظام الرأسمالى) من بينهم (أى من خارج الشركة) ، أو قد يشكل المجلس بحيث يضم بعض مديرو الادارات وبعض الملاك أو بعض أهل الخبرة من أساتذة الجامعات وغيرهم ٠

ويتولى رئيس المجلس طرح الخطة العامة للشركة على المجلس لمناقشتها ثم تقارير المتابعة التى أعدت عن هذه الخطة ، وتقييم النتائج التى حققتها الشركة والمشاكل التى تواجهها وتحتاج الى قرار من المجلس بمعالجتها مثل القرارات الخاصة بالتوسع أو تعديل رأس المال أو التعاقد على قروض كبيرة أو بيع بعض أصول الشركة أو غيرها من الموضوعات الرئيسية التى تنص قوانين أو القرارات المنظمة لأعمال المجلس على ضرورة عرضها عليه قبل تنفيذها ٠

ويميل الاتجاه فى الجمهورية العربية نحو استبعاد وظيفة المدير العام على أن يتولى رئيس مجلس الادارة مهام مراجعة الخطط ومتابعتها ودراسة مشاكل العمل والتنسيق بين نشاط الادارات المختلفة .

وأجيانا ، وعندما يزيد عبء العمل على رئيس مجلس الادارة نتيجة لتعدد المصانع التى تملكها الشركة الواحدة وتشتتها جغرافيا أو التوسع فى حجم الشركة ، الى انشاء وظيفة « نائب رئيس مجلس الادارة » ليعهد له بالاشراف الكامل على قطاع بأكمله فى الشركة (مجموعة مصانع أو مجموعة فروع فى منطقة) .

(١٢) السلطة Authority :

يقصد بالسلطة الحق الذى يمنح لأحد الأشخاص فى أن يلزم شخص آخر أو أكثر باداء أعمال معينة يطلبها منه أو تحدد له . وقد يخول هذا الحق بمقتضى قرار أو قواعد تنظم حقوق كل فرد على الآخرين الذين يعملون معه أو تحت اشرافه ، أو تمنح لبعض الأشخاص على أساس المهارات التى يتمتعون بها ؛أو تمنح للبعض الآخر على أساس أقدميتهم أو مقدرتهم على قيادة وتوجيه الآخرين .

كذلك تشمل الحق الذى يعطى لبعض الأشخاص بانفاق أموال الشركة فى حدود معينة أو اصدار قرارات التعيين أو الفصل أو التعاقد مع الموردين والعملاء أو استخدام ممتلكات الشركة فى الوجه الذى يراه متفقا مع مصالحها .

(١٣) المسئولية Responsibility :

يقصد بالمسئولية مجموعة الواجبات التى يعهد الى كل من العاملين بالقيام بها ويمكن محاسبتهم على أساسها . وعلى ذلك اذا تحدد لرئيس مجلس الادارة واجبات : مثل الاشراف على اعداد الخطط المختلفة لأنشطة الشركة ثم متابعة تنفيذها والتنسيق بين أعمال الادارات يكون بالتبعية مسئول عن وجود هذه الخطط وعن اتمام أعمال المتابعة وعن أى مشاكل قد تنشأ نتيجة عدم تعاون الادارات مع بعضها .

كذلك العامل عندما يكلف بتشغيل الآلة التى يعمل عليها بكفاءة وبأقل تكلفة واخطار رئيسه عن أى عيوب قد تظهر فى الانتاج أثناء التشغيل أو فى الآلات وعن نظافة الآلة ومكان العمل فلا بد وأن يحاسب ويكون مسئول اذا ضعفت الآلة أو ارتفعت تكلفة تشغيلها أو اذا ظهرت عيوب ولم يبلغ عنها أو اذا كان مكان العل غير نظيف أو غير مرتب ٠

(١٤) التفـويض Delegation

يقصـد بالتفويض أن يقوم المدير أو رئيس العمـل بدراسـة الأعمال التى يؤديها ويبقى منها تلك التى يستطيع وحده أن يقوم بها بمعنى أن يبقى لنفسه الأعمال التى لا يستطيع أحد من مرؤوسيه القيام بها ٠ بعبارة أخرى هي دراسة للأعمال التى يؤديها كل رئيس وتقسيمها الى مجموعتين : الأولى تضم الأعمال التى يستطيع الرئيس وحده القيام بها والاخرى تضم الأعمال التى يستطيع غيره من مرؤوسـيه اتمامها ، وتسمى هذه العملية بتفـويض المسئولية ٠

ولكن اذا أراد الرئيس أن يقوم المرؤوسين الذين عهد اليهم بجزء من أعماله بواجبهم بنفس مستوى كفاءته فيجب أن يعطيهم جزء من الحقوق أو السلطات التى يتمتع بها ٠ اذ لا يعقل أن يعهد مدير الانتاج فى مصنع للغزل والنسيج بأمر الاشراف على كافة أعمال قسم الغزل ولا يعطى حق اصدار الأمر بصرف المواد أو تعيين عمال جدد أو الاستغناء عن المخالفين للنظام وفقا لأحكام قوانين العمل ٠ ومتى فوض الرئيس بعض سلطاته الى مرؤوسيه سمى هذا بتفويض السـلطة ٠

الا أن الأشخاص الذين عهد اليهم ببعض الأعمال التى يؤديها رؤساءهم وأعطوا جزء من سلطات هؤلاء الرؤساء قد لا يؤدون العمل بنفس مستوى كفاءة الرئيس أو يسيئون استخدام سلطاتهم ٠ وعلاجا لهذا تتضمن عمليـة التفويض أيضا اعداد القواعد أو النظم التى تضمن محاسبة هؤلاء المرؤوسين ٠

والمشكلة الأساسية التى تصادفنا فى هذا المجال هى تحديد الجزء من الأعمال والحقوق والذى يتحتم اعطاءه للمرؤوسين اذ يتوقف هذا على مستوى

كفاءة المرؤوسين واستعداد الرئيس للتخلي عن بعض حقوقه ، وعلى ذلك تختلف طبيعة الأعمال التي تفوض الى المرؤوسين من قسم الى آخر ومن وقت الى آخر في القسم الواحد ٠

(١٥) المركزية واللامركزية
Centralization and Decentralization

اذا أصر الرئيس (الملاحظ ، المشرف ، رئيس القسم أو المدير) على أن يقوم ببعض الأعمال التى يستطيع مرؤوسوه القيام بها وبالتالى احتفظ لنفسه بكثير من السلطات يقال أن الشركة تأخذ بمبدأ تركيز معظم الأعمال والسلطات فى أيدى الرؤساء أو بمبدأ « المركزية » ٠

وقد يحدث العكس فيعهد الرؤساء الى مرؤوسيهم بالقيام بالأعمال التى يستطيع هؤلاء القيام بها ويتنازلون عن سلطاتهم فيقال أن الشركة تأخذ بمبدأ عدم تركيز الأعمال والسلطات فى أيدى الرؤساء أو بمبدأ «اللامركزية» ٠

بعبارة أخرى تعتبر المركزية أو اللامركزية النتيجة الطبيعية لعدم تفويض المسئوليات والسلطات أو تفويضها ٠ وتأخذ الشركة بمبدأ اللامركزية للتخفيف من الأعباء الملقاه على عاتق الرؤساء ، ولتدريب المرؤوسين على تحمل المسئولية ٠

(١٦) التنسيق Coordination :

ترتبط الجهود التى تبذل بواسطة كل من العاملين ببعضها البعض ولابد وأن تتكامل بقصد تحقيق أهداف المشروع ٠ فالجهود التى يبذلها العامل الذى يعمل على الآلة لا يمكن وأن تكون مثمرة الا اذا وصل اليه جدول الانتاج المطلوب تنفيذه فى الموعد المحدد والمواد التى يطلبها من المخازن ، وتمت أعمال الصيانة فى مواعيدها وأجريت عمليات نقل الانتاج الذى انتهى منه فى أوقات محددة ٠ وعلى ذلك يستلزم الأمر التنسيق بين عمليات الانتاج وتوفير المواد وصيانة الآلات ونقل المواد والانتاج ، ويتم هذا عادة بواسطة « الملاحظ » ٠

كذلك يحتاج تحقيق أهداف المشروع الى تكامل جهود البيع مع جهود الانتاج مع الجهود التى يبذلها الجهاز المالي فى الشركة ٠ فتخلف جهاز البيع

عن بذل الجهود الكافية معناه أن تتراكم البضاعة بالمخازن وبالتـالى لا يمكن وأن يستمر الانتاج وفقا للمعدل المحدد له . وعدم تدبير الأموال اللازمة لتنفيذ خطة الانتـاج قد يؤدى الى تأخر شراء المـواد أو اجراء الاصـلاحات للآلات . وعلى ذلك يتحتم التنسيق بين جهود الادارات المختلفة ويتم هـذا عادة عن طريق رئيس مجلس الادارة أو عن طريق لجنة تشكل من مديرو الادارات .

وتصبح عملية التنسيق سهلة اذا ما أخذت الشركة بمبدأ التخطيط لجميع الأنشطة ووضعت سياسات واضحة لكل نشاط وملزمة للمسئولين عنه وكانت هناك متابعة مستمرة لمدى الالتزام بهذه البرامج والسياسات .

(١٧) التنظيم الرسمى Formal Organization :

يطلق على عملية تجميع الأعمال فى وظائف والـوظائف فى وحـدات والوحدات فى أقسام والأقسام فى ادارات بالتنظيم الرسمى ، نسبة الى أن عملية التجميع تتم بواسطة ادارة المشروع دون النظر الىالأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم . وعلى ذلك ليس من الضرورى أن تنتهى عملية التجميع الى وضع محموعة من الأضواء (حتى ولو كانوا حاصـلين على نفس المؤهل) فى وحدة عمل واحدة أو قسم أو ادارة واحدة .

(١٨) التنظيم غـير الرسمى Idformal Organization :

يكون الأفراد بحكم عملهم داخل الشركة أو العلاقات التى كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بخـدمة الشركة مجموعات يضم كل منها مجمـوعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم ورغباتهم وميولهم وتطلعاتهم . بعبارة أخرى ينظم العاملون أنفسهم فى شكل تجمعات وبالتالى يوجدون نوع آخر من التنظيم يسمى « بالتنظيم غير الرسمى » .

(١٩) خريطـة التنظيم Organization Chart :

بمجرد الانتهاء من تحديد أنواع الوظائف وعددها وأنواع وحدات العمل والأقسام والادارات وعددها توضع هذه فى شكل بيانى هرمى بحيث تضم قاعدته وظائف العاملين وتشمل درجاته المختلفة وظائف الرؤساء ومديرو الادارات على أن توضع وظيفة رئيس مجلس الادارة فى قمة هذا الهرم .

(٢٠) دليـل التنظيم Organization Manual :

وقد يعد الى جانب هذه الخريطة كتاب صغير يضم الى جانب تلك الخريطة وصفا تفصيليا لكل وظيفة تحدد فيه واجباتها وسلطاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، واسم الوظيفة التى تشرف عليها والاشتراطات الواجب أن تتوافر فيمن يشغلها • هذا الكتاب يسمى « دليل التنظيم » اذ يستخدم كدليل يوجه كل من العاملين فى القيام بالعمل الذى كلف به •

٣ ـ مبادىء التنظيم Organization Principles:

توصلت الخبرات التى مارست أعمال التنظيم فى كثير من الشركات الى مجموعة من المبادىء التى مارست أعمال التنظيم فى كثير من الشركات الى تلخيص هذه المبادىء فيما يلى : -

١ ـ حتمية وجود هدف محدد لكل وحدة عمل وكل قسم وكل ادارة :
Principle of Objective

يتطلب توجيه جهود الأفراد بشكل يضمن الاستفادة منها الى أقصى حد ممكن أن تكون هناك أهداف محددة للشركة التى يعملون فيها ، وأهداف محددة أيضا لكل ادارة وكل قسم وكل وحدة عمل • على أن تصاغ أهداف وحدات التنظيم على أساس الأهداف العامة للمشروع وبشكل يساعد على تحقيقها • فاذا حددنا هدفين لاحدى شركات الأثاث ، والمطلوب تنظيمها ، هما زيادة رقم الأرباح عن السنة الماضية والارتفاع بمستوى الجودة ، فيجب بالضرورة عند تحديد الأعمال فى كل وحدة عمل وقسم وادارة أن تسعى هذه الى تحقيق هذين الهدفين • فتلتزم وحدة تقطيع الخشب مثلا بالمقاييس الموضوعة للقطع المطلوبة دون أى زيادات وبذلك تحقق وفر فى تكاليف المواد وبالتالى تساهم فى زيادة الأرباح وتلتزم أيضا بهدف آخر وهو المساهمة فى تحسين الجودة عن طريق استبعاد الأخشاب التى بها عيوب أثناء التقطيع ولفت نظر جهاز المشتريات الى هذه العيوب •

٢ ـ الاتجاه نحو التخصص عند تكوين الوظائف والوحدات والأقسام
Principle of Assignment of Duties

من المفضل عند تكوين الوظائف أو وحدات العمل أو الأقسام أن تتخصص كل وظيفة بنوع واحد من الأعمال وكل رئيس وحدة عمل بالاشراف على مجموعة متجانسة من العمال أو العمليات أو الآلات ؛ هذا بشرط أن تسمح ظروف العمل بهذا التخصص ·

فبالنسبة لتشغيل آلة النسيج مثلا فى مصنع الغزل والنسيج ، يتمثل العمل فى ضبط الآلة قبل التشغيل وتنظيفها وتجربتها للتأكد من سلامتها ، نقل المواد اليها ، تشغيل وملاحظة الآلة ثم نقل الناتج الى مراحل التصنيع التالية لعملية النسيج ، وتنظيف مكان العمل · فى هذه الحالة قد ننشىء أثناء التنظيم ثلاث وظائف : احداها تختص بتشغيل الآلة ، والثانية تختص بفحص الآلة وضبطها وصيانتها والثالثة تختص بأعمال النقل والنظافة واذا فعلنا ذلك نكون قد طبقنا ما يسمى بالتخصص أى تخصص الوظيفة فى القيام بعمل واحد تركز اهتمامها عليه وتتقنه ·

الا أن هذا التخصص قد يكون متعذرا فى بعض الحالات · فاذا كان تشغيل الآلة وملاحظتها لا يستنفذ كل وقت العامل يؤدى التخصص الى زيادة عدد الوظائف بلا مبرر ·

٣ ـ مبدأ تحديد عدد وظائف الرؤساء بشكل يتناسب مع عدد وظائف المرؤوسين Principle of Span of Control :

يجب أن تحدد نسبة عدد الرؤساء الى المرؤوسين بشكل يضمن وجود اشراف دقيق على أعمال المرؤوسين وفى نفس الوقت لا يؤدى الى تضخم فى عدد وظائف المشرفين · وتتفاوت هذه النسبة من مستوى الى آخر داخل الهرم التنظيمى ، كما تختلف باختلاف درجة الدقة المطلوبة فى العمل الذى يؤديه المرؤوسين كما سنبين فيما بعد ·

٤ ـ مبدأ تفويض السلطة The Principle of Delegatin :

يجب أن يؤدى الرؤساء الأعمال التى لا يستطيع مرؤوسيهم القيام بها فقط وبالتالى تكون مهمتهم قاصرة على التخطيط والتوجيه وتوزيع العمل والمتابعة والرقابة ·

٥ ـ مبدأ توصيف الوظائف Principle of Definition :

يجب أن تحدد كتابة واجبات كل وظيفة وحقوقها (أو سلطاتها) وعلاقتها بالوظائف الاخرى • ويتم هذا عن طريق توصيف الوظائف والذى سيتم شرحه تفصيلا فى الفصل الثالث من هذا الباب •

٦ ـ مبدأ وجود رئيس واحد للمرؤوس الواحد
Principle of Unity of Command

يجب أن يكون المرؤوس مسئول عن القيام بالواجبات المكلف بها أمام شخص واحد هو رئيسه المباشر • وعلى ذلك يتحتم ألا يتلقى أى تعليمات من أى شخص آخر حتى ولو كان من كبار موظفى الشركة ولا يحاسبه عن نتائج عمله أو عن أخطاءه سوى رئيسه المباشر • اذ أن الالتزام بهذا المبدأ يضمن احترام المرؤوسين لرئيسهم المباشر ويؤدى الى توحيد الجهة التى تتولى محاسبة المرؤوس وبالتالى وجود اشراف دقيق عليه •

٧ ـ مبدأ انشاء عدد محدود من المستويات الاشرافية
The Principle of Short Chain of Command

يجب أن يكون عدد المستويات التى تصل بين أعلى وظيفة فى الهرم التنظيمى والوظائف الموجودة فى قاعدته محدودا كلما أمكن ذلك • اذ يؤدى تعدد هذه المستويات الى اطالة المدة التى تتم خلالها الاتصالات بين هذه المستويات وبعضها البعض وبالتالى الى تعطيل العمل •

٨ ـ مبدأ تطوير التنظيم لرفع كفاءة التنفيذ
The Principle of Effeciency

أخيرا يتحتم مراجعة التنظيم الموجود بالشركة لتحقيق التوازن بين عدد وظائف الرؤساء والمرؤوسين أو لتعديل واجبات الوظائف بما يتلاءم مع التغير فى طبيعة الآلات وأساليب العمل المستخدمة أو لتعديل علاقات الوحدات والأقسام والادارات ببعضها البعض •

ـ مراحل اعداد التنظيم المناسب للشركة Design of Organization :

بعد هذا التوضيح للمصطلحات المستخدمة فى عملية التنظيم والمبادىء التى قد يلتزم بهـا الشخص أو الأشخاص الذين سيكلفون باعداد التنظيم المناسب للشركة ؛ لابد وأن يسأل القارىء : اذا فرض واشتركت فى اعداد تنظيم لاحدى الشركات فما هى المراحل أو الخطوات التى يمكن اتباعها لـكى أصل الى التنظيم الذى يضمن توجيه جميع الجهود لتنفيـذ خطط الشركة وسياستها وفى نفس الوقت يتناسب مع ظروف العمل بها ؟

نود أن نوجه نظر القارىء قبل الاجابة على هذا السؤال الى نقطة هامة وهى أنه ليس هناك تنظيم أمثل يمكن تطبيقه على جميع الشركات • أكثر من هذا ، ليس هناك تنظيم أمثل للشركة الواحدة يظل مناسبا لها طوال حياتها • الأمر يتوقف على طبيعة العمل بالشركة وهذه تختلف من شركة الى أخرى حتى ولو كانت تزاول نفس النشاط (شركتين للأسمنت مثلا) ومن سنة الى أخرى • فما قد يناسب احدى شركات الأسمنت فى عام ١٩٦٨ ، قد يثبت عدم صلاحيته عام ١٩٧٠ بسبب عدم ملاءمته لظروف العمل فى ذلك العام ،

وعلى ذلك يتم تصميم التنظيم بعد تجميع بيانات تفصيلية عن الشركة ثم تحليل هذه البيانات فى اطار من المبادىء التى عرضناها • وقد نلتزم بهذه المبادىء كلها أو بجزء منها فقط ، الأمر يتوقف فى النهاية على تقدير المشرفين على عملية التنظيم لمـا يتناسب منها مع ظروف الشركة •

ويعد هذا التصميم عادة على المراحل التالية :

أولا ـ تصميم الهيكل التنظيمى المناسب لظروف الشركة وسنخصص له الفصل التالى من هذا الباب •

ثانيا ـ تحديد أنواع وعدد الوظائف اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة لكل نشاط ، تجميعها فى مجموعات لتكوين الوحدات والأقسام والادارات ، التنسيق بين تلك المجموعات ثم تسجيل ما تجمع من بيـانات مختصرة عن الوظائف والمجموعات وعلاقتها ببعضها البعض على خريطة وطبـع البيانات التفصيلية فى كتاب يوزع بأكمله على العاملين والوحدات والأقسام والادارات، وسنخصص لهذه المرحلة الفصل الثالث من هذا الكتاب •

الفصل الثاني

تصميم هيكل التنظيم

Designing The Company Organiztion Structure

١ ـ الأشكال المختلفة للهيكل التنظيمي •

٢ ـ العوامل التي تتحكم في تصميم هيكل التنظيم •

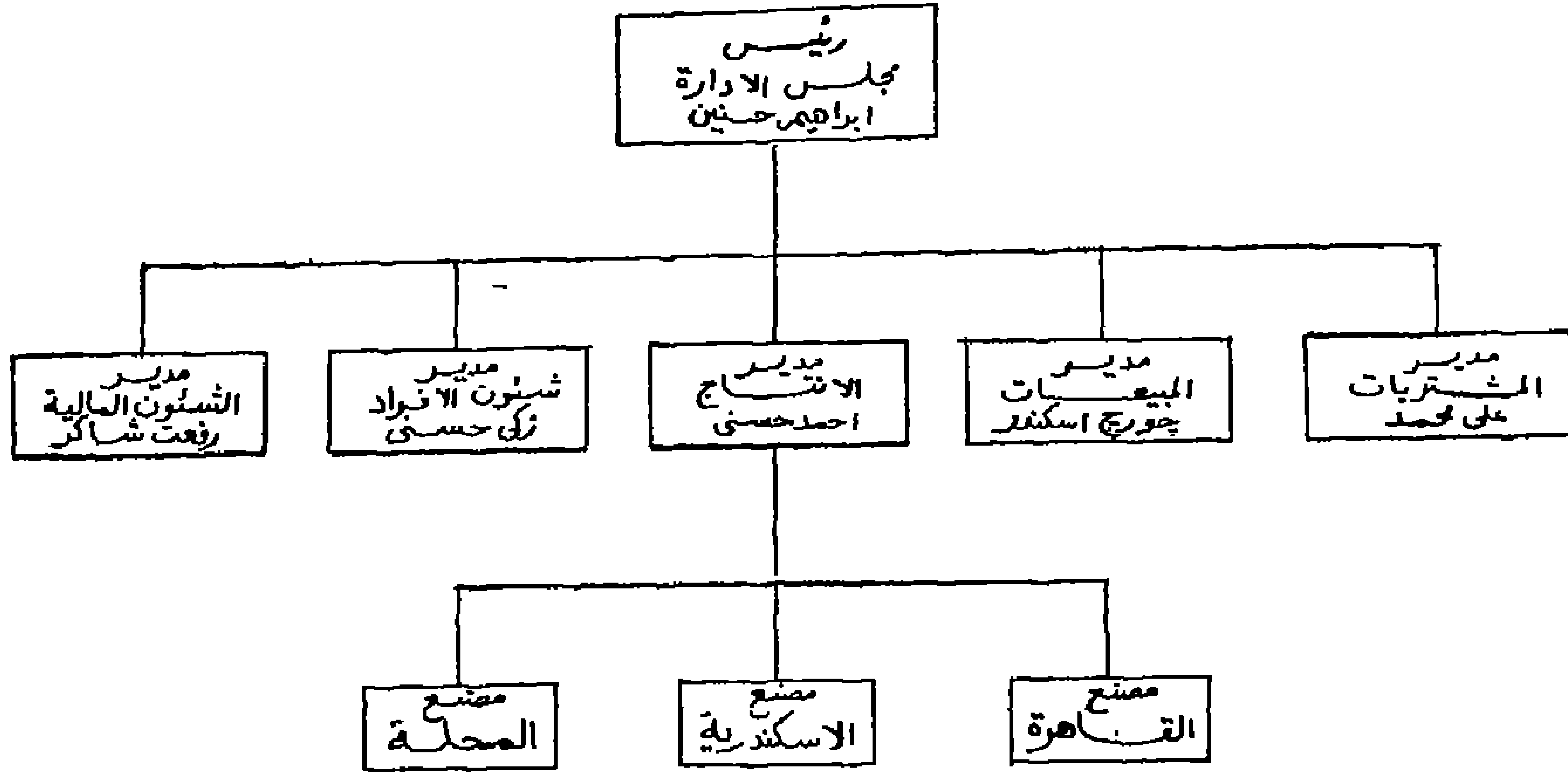
١ ـ الأشكال المختلفة للهيكل التنظيمي •

يقصد بالهيكل التنظيمي الأجزاء أو الادارات أو القطاعات الرئيسية التي تكون في مجموعها التنظيم المطلوب اعداده للشركة • وتتحدد هذه من حيث النوع والعدد على ضوء البيانات التي تجمع عن الأنشطة التي لا بد من القيام بها لتحقيق الغرض الذي من أجله أنشيء المشروع ، أو أنواع السلع التي ينتجها ، أو مواقع المصانع التابعة له اذا كانت الشركة تملك أكثر من مصنع ، أو فروع الشركة اذا كانت الشركة تملك أكثر من فرع (فروع للبنك ـ فروع لشركة تجارية) ، أو المراحل الأساسية للانتاج ، أو فئات المستهلكين (فئات المستمعين أو المشاهدين بالنسبة لشركة اذاعة أو شركة تيلفزيون أو فئات المؤمنين بالنسبة لشركة تأمين) •

(١) تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الأنشطة الرئيسية في الشركة Functional Organization

تتكون الادارات الرئيسية هنا على أساس الأنشطة الرئيسية في الشركة وعلى ذلك تحدد هذه الأنشطة وتنشأ ادارة أو قسم مستقل لكل منها • فاذا كنا بصدد اعداد الهيكل التنظيمي لشركة من شركات الغزل والنسيج والتي تنتج خيوط القطن (الغزل) وتبيع جزء منها ثم تحول الجزء الآخر الى نسيج وتبيع بالتبعية سلعة أخرى هي المنسوجات ولها مصنع في القاهرة وآخر في الاسكندرية وثالث في المحلة وتبيع منتجاتها في جميع محافظات الجمهورية • نتفق في بداية الأمر على الأنشطة الواجب القيام بها ولتكن : نشاط التصنيع أو الانتاج ، نشاط البيع ، نشاط الحسابات وتدبير الأموال ، النشاط الخاص بكل ما يتعلق بتعيين العاملين وتدريبهم والاحتفاظ بسجلات عن أجورهم واجازاتهم ومكافآتهم والذي يسمى « شئون الأفراد » ثم النشاط الخاص بالمشتريات •

وعلى ذلك قد يتضمن الهيكل التنظيمى ادارة مستقلة لكل من هذه الأنشطة ٠فتباشر ادارة الانتاج مثلا مسئولية اعداد برنامج الانتاج وسياساته وتنفيذها فى جميع مصانع الشركة حتى ولو كانت موزعة على عدة بلاد ٠ وبذلك يتخذ الهيكل التنظيمى الشكل الآتى :



« الهيكل التنظيمى للشركة المتحدة للغزل والنسيج »
أعد على أساس أنواع الأنشطة

(٢) تصميم الهيكل التنظيمى على أساس السلعة
Product Organization

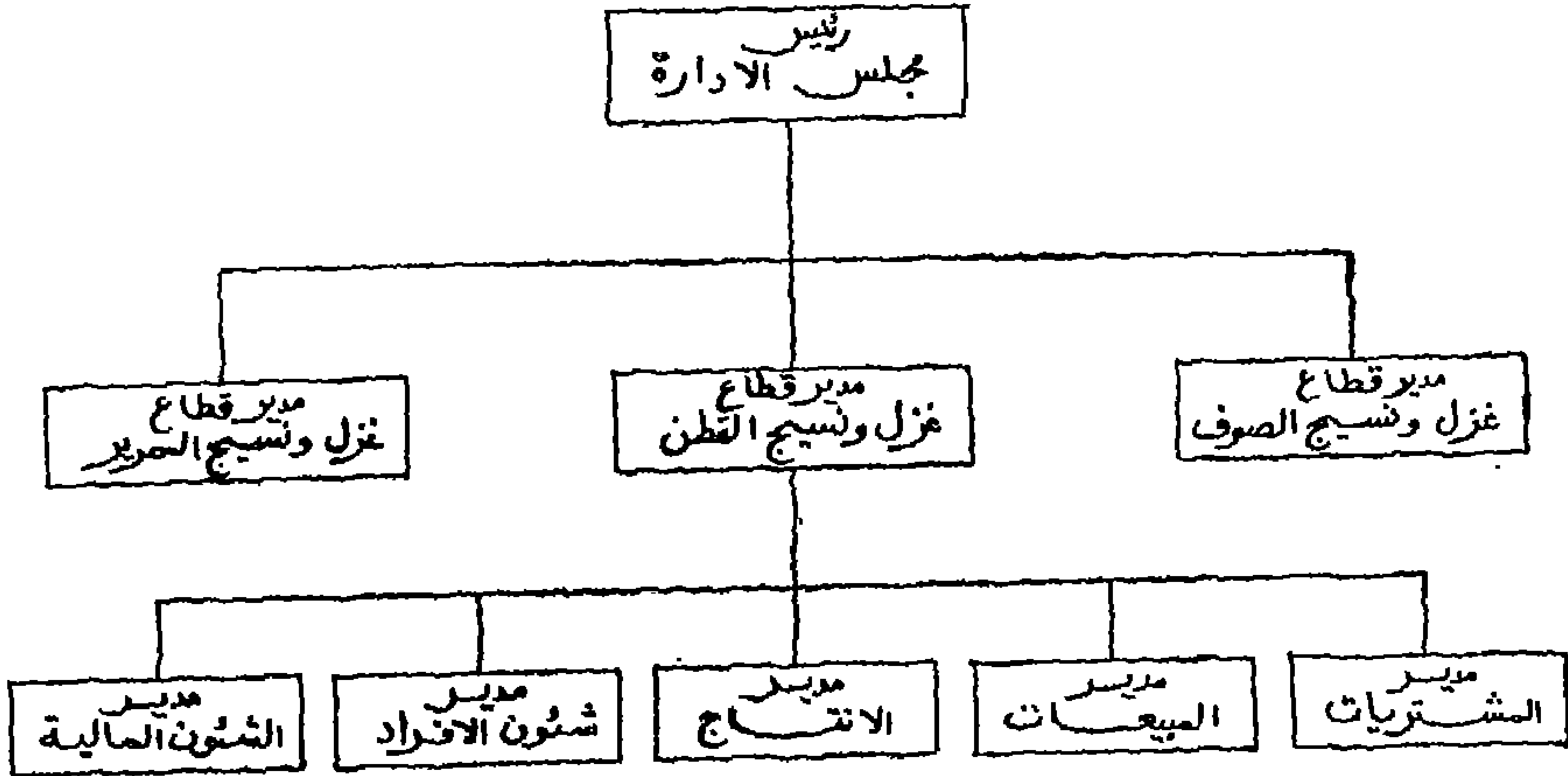
تبين من الشكل السابق للهيكل التنظيمى أن عمليات الاشراف على الانتاج والشراء والبيع وشئون الأفراد والشئون المالية مركزة فى ادارات يتولى كل منها القيام بالنشاط المسئول عنه بالنسبة للشركة كلها ٠ فمدير الانتاج يشرف على اعداد خطط الانتاج وسياساته لجميع السلع فى جميع المصانع ٠

غير أنه يتبين من الدراسة أن هذا التركيز يزيد من عبء العمل عليه مما يتعذر معه اعطاء الاهتمام الكافى لكل نوع من المنتجات وأنه نتيجة لهذا بدأ مركز منتجات الشركة يضعف فى السوق مثل الاقبال على بعض الأقشمة الصوفية ٠

فى مثل هذه الحالة قد يعاد النظر فى التنظيم السابق ويتقرر أن يصمم الهيكل التنظيمى على أساس السلعة بمعنى أن تقسم الشركة الى قطاعات

يكون كل منها مسئول عن سلعة أو مجموعة من السلع المتكاملة أو المتجانسة وتتم داخل القطاع كل أو بعض الأنشطة اللازمة له (وهى الانتاج والشراء وشئون الأفراد والبيع والشئون المالية)

وعلى ذلك قد يتخذ الهيكل التنظيمى الشكل الآتى :

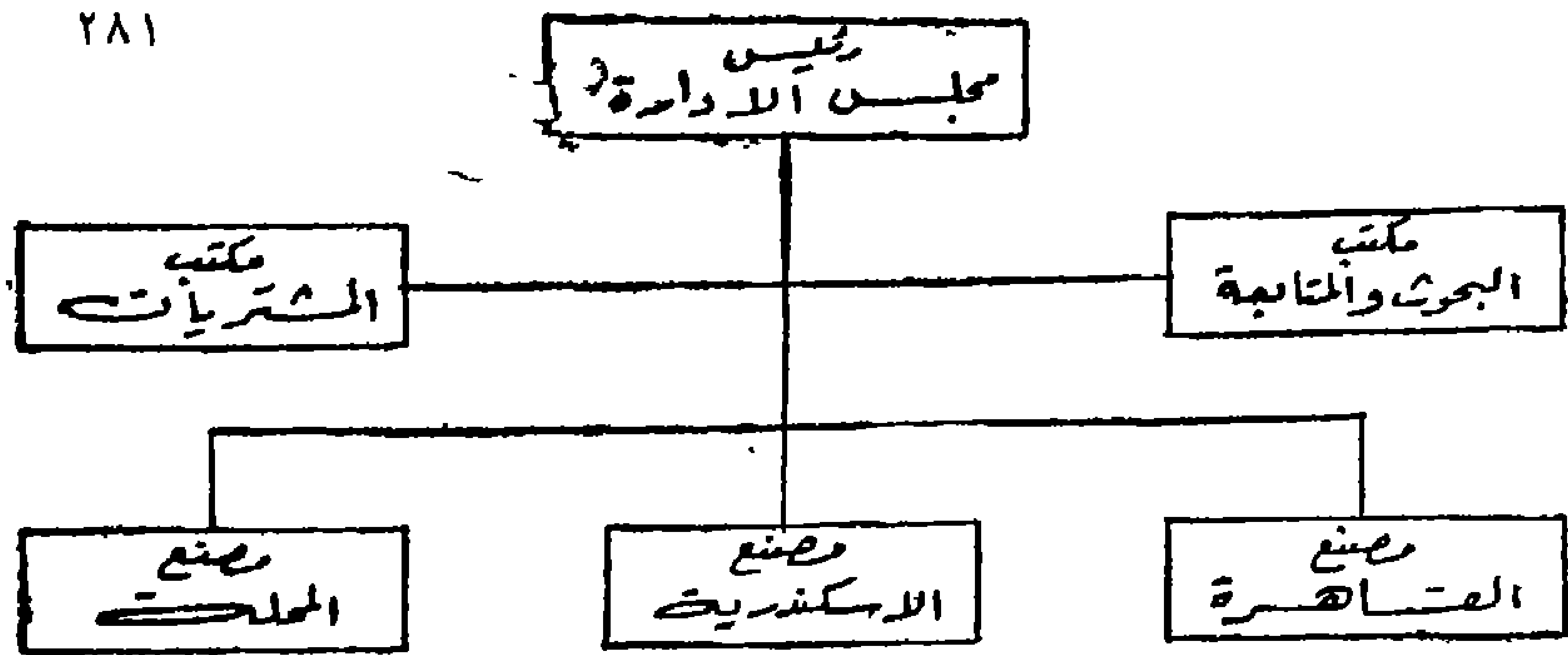


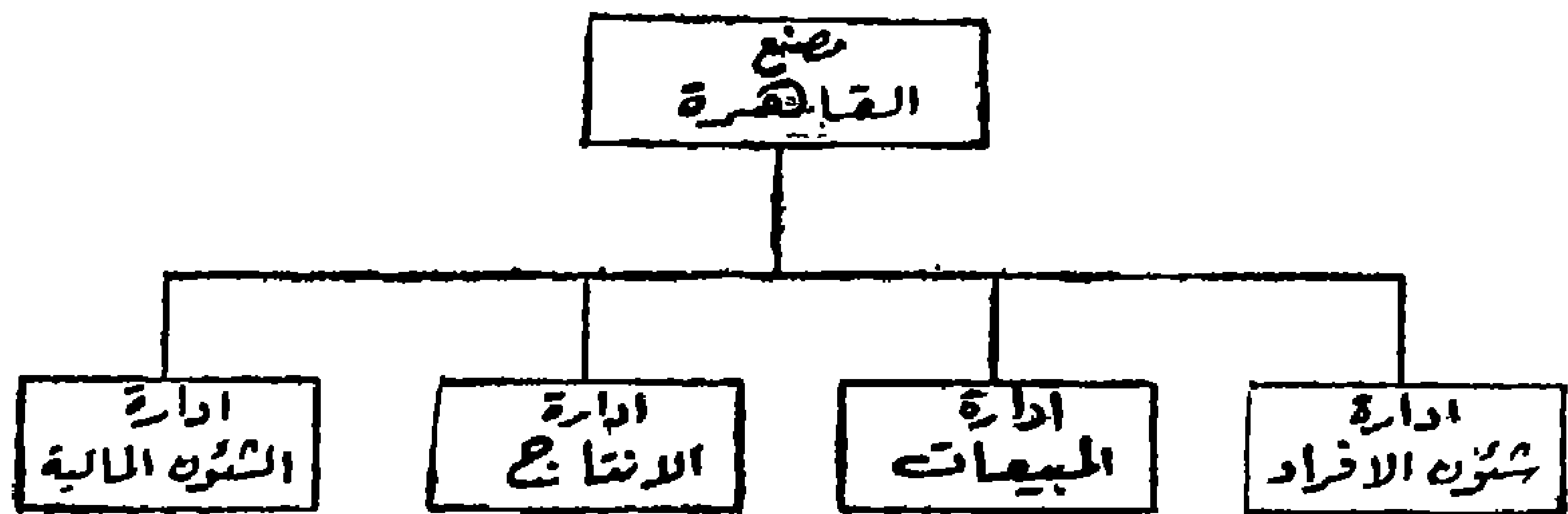
(الهيكل التنظيمى للشركة المتحدة للغزل والنسيج)
أعد على اساس قطاع لكل مجموعة من المنتجات

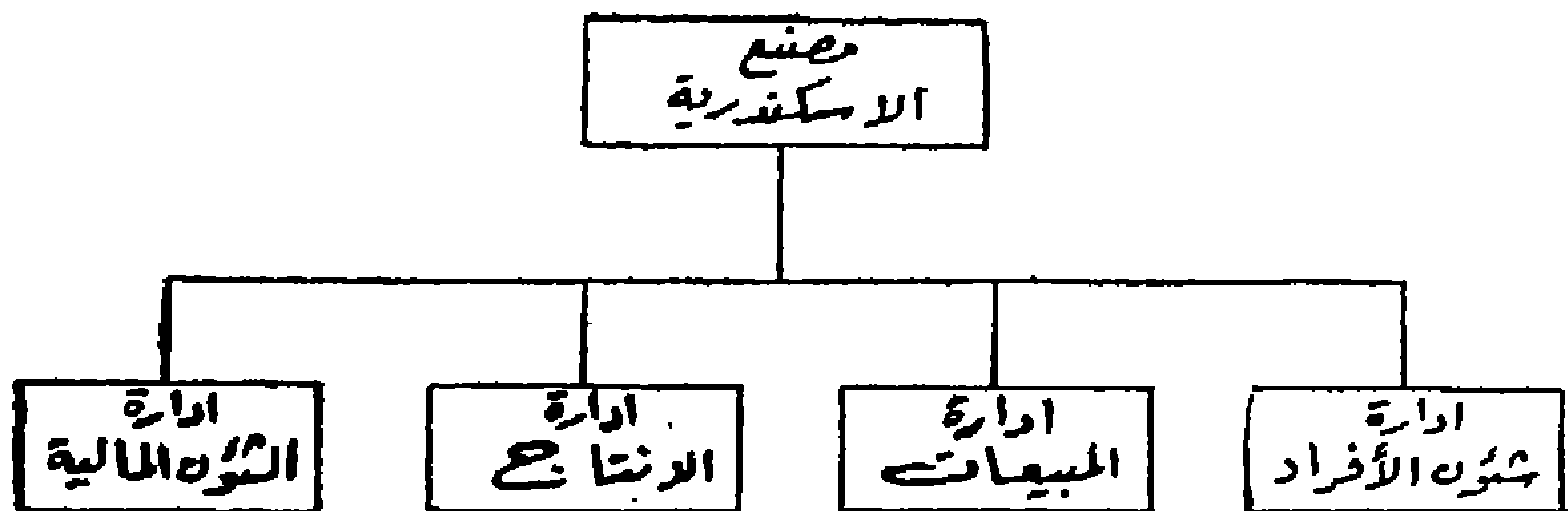
(٣) تصميم الهيكل التنظيمى على أساس موقع المصانع أو الفروع
Organization by Location

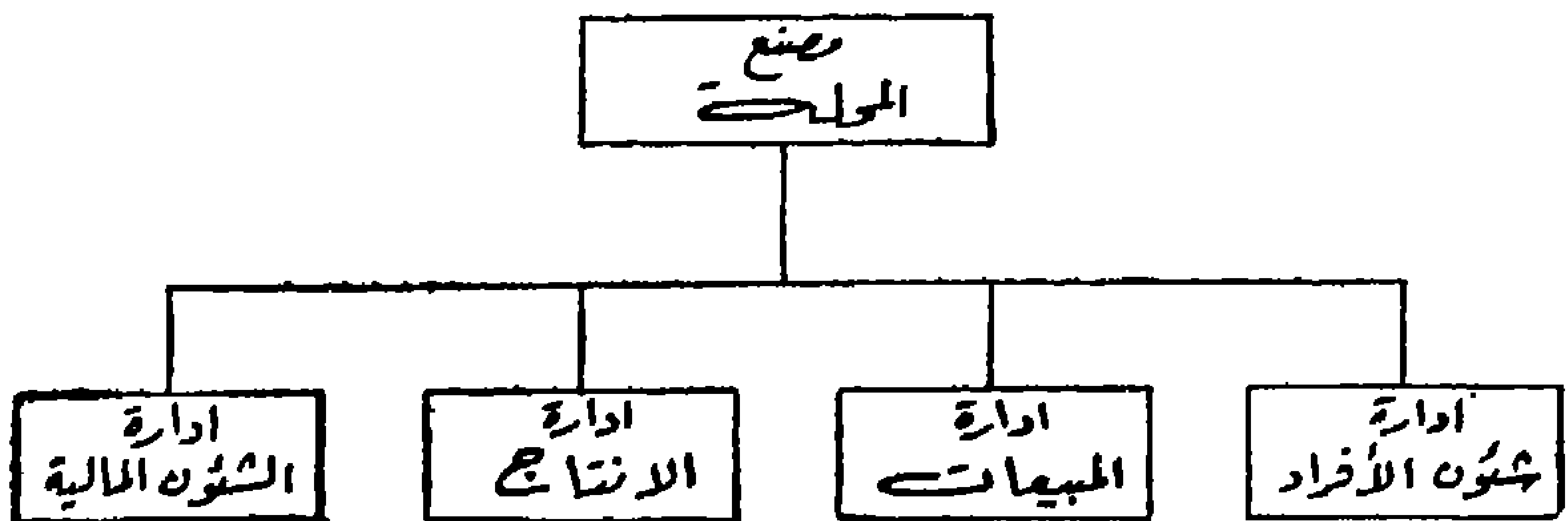
وقد يتبين من دراسة الهيكل التنظيمى الحالى أن كثيرا من الأعمال فى مصنع الاسكندرية والمحلة تتعطل بسبب وجود الادارات المشرفة على الأنشطة المختلفة فى القاهرة . فأعمال تخطيط الانتاج واعداد سياساته تتم بواسطة ادارة الانتاج فى القاهرة ، وكذلك الحال بالنسبة لاعمال الشراء والشئون المالية والبيع وشئون الأفراد ، ويستغرق الاتصال بين الادارات المشرفة على هذه الأنشطة والمصانع فترة ليست بالقصيرة . لذلك قد يصمم الهيكل التنظيمى على أساس أن يكون كل مصنع قطاعا مستقلا تتم بداخله جميع الأنشطة اللازمة له سواء المتعلقة بالانتاج وشئون الأفراد والمبيعات والشئون المالية . الا أنه أحيانا ما يجد المسئول عن تصميم الهيكل التنظيمى أن من المصلحة تركيز أحد هذه الأنشطة مثل المشتريات فى ادارة واحدة تتولى الشراء لجميع المصانع اذا تبين أن الشراء بكميات كبيرة سيؤدى الى الحصول على شروط أفضل من حيث السعر وطريقة السداد .

وعلى ذلك يمكن أن يصمم الهيكل التنظيمى على الوجه التالى :









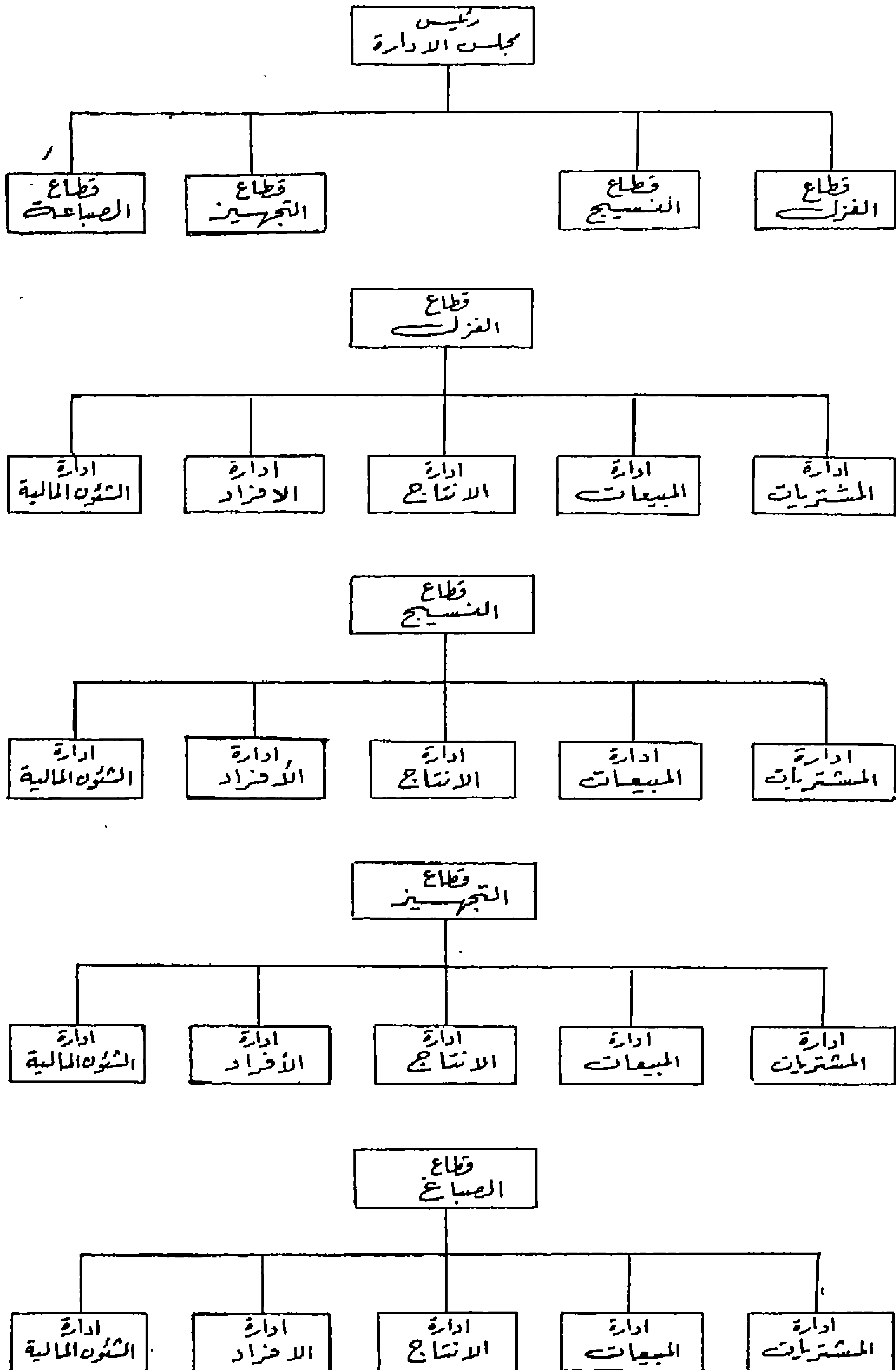
((الهيكل التنظيمي للشركة المتحدة للغزل والنسيج))
أعد على أساس موقع المصانع

(٤) تصميم الهيكل التنظيمى على أساس مراحل الانتاج

Organization by Process

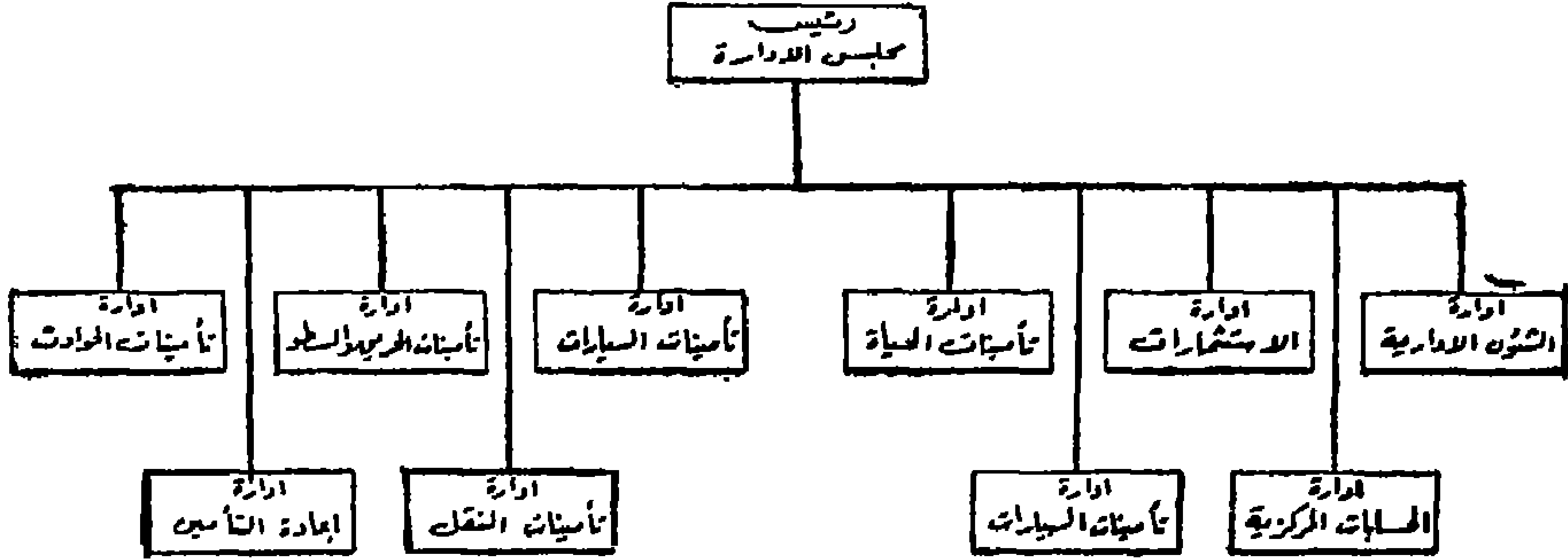
وقد يتم فى كل مرحلة من مراحل الانتاج فى بعض المصانع انتاج سلعة قابلة للبيع ويمكن فى نفس الوقت وباضافة مراحل أخرى الحصول على نوع آخر من السلع . ففى مصنع الغزل والنسيج السابق الاشارة اليه تتكون مراحل الانتاج الرئيسية من مرحلة الغزل أى تحويل القطن أو الصوف أو الحرير الخام الى خيوط ، والنسيج أى تحويل الخيوط الى نسيج ، التجهيز أى غسل النسيج واعداده لتقبل الصباغة ثم عملية صباغة النسيج الذى تم تجهيزه .

وقد يبيع المصنع جزء من انتاجه من الغزل ويحول الباقى الى نسيج ، ثم يبيع جزء من النسيج قبل تجهيزه ويجرى عمليات التجهيز على الجزء الآخر، ثم يحتفظ بجزء فقط من النسيج لصباغة وبيع الجزء الآخر دون صباغة . وعلى ذلك من الممكن أن تكون كل مرحلة من مراحل الانتاج قطاع قائم بذاته ويتم تصميم الهيكل التنظيمى على الوجه الآتى :


رئيس مجلس الادارة
قطاع الغزل
قطاع النسيج
قطاع التجهيز
قطاع الصباغة
قطاع الغزل
ادارة المشتريات
ادارة المبيعات
ادارة الانتاج
ادارة الافراد
ادارة الشئون المالية
قطاع النسيج
ادارة المشتريات
ادارة المبيعات
ادارة الانتاج
ادارة الافراد
ادارة الشئون المالية
قطاع التجهيز
ادارة المشتريات
ادارة المبيعات
ادارة الانتاج
ادارة الافراد
ادارة الشئون المالية
قطاع الصباغ
ادارة المشتريات
ادارة المبيعات
ادارة الانتاج
ادارة الافراد
ادارة الشئون المالية

(٥) التنظيم على أساس فئات العملاء Organization by Customers

قد يصمم الهيكل التنظيمى بحيث تتكون الادارة الرئيسية فيه وفقا لفئات العملاء الذين تبـاع لهم خدمات الشركة · والمثل الواضح على ذلك ما يحدث، عند تصميم الهيكل التنظيمى لشركات التأمين اذ تتعامل الشركة مع فئات المستهلكين الى جانب ادارات لبعض الخدمات الرئيسية كشئون حوادث العمل ، والمنشـآت المختلفة تؤمن ضـد الحريق والسـطو ، والأفراد عادة ما يؤمنون على الحياة ، وشركات التصدير والاستيراد تؤمن على البضائع أثناء النقل · فى هذه الحالة قد تنشأ ادارة تخدم كل نوع من فئات المستهلكين الى جانب ادارات لبعض الخدمات الرئيسية كالشئون الادارية والاستثمارات وذلك على الوجه الآتى :



* الهيكل التنظيمى للشركة العامة للتأمين *
أعد على أساس فئات العملاء

٢ ــ العوامل التى تتحكم فى تصميم هيكل التنظيم :

واضح مما سبق أن الشركة عادة ما تبدأ بهيكل يضم مجموعة من الادارات تتنوع بتنوع الأنشطة الرئيسية اللازمة لتحقيق هدفه هى : الانتاج والبيع والشئون المـالية وشئون الأفراد · وتشرف هذه كل فيما يخصها على كافة الأعمال المتعلقة بنشاط معين للشركة كلها ·

غير أن الشركة قد تتوسع بانشاء مجموعة من المصانع أو تتوسع فى عدد السلع التى تنتجها أو تتوسع جغرافيـا بانشاء مصانع لها فى عـدة بلاد متفرقة ، مما يتعذر معه على الادارات التى أنشئت أن تتحمل المسئولية عن

الأعمال المطلوبة منها · فقد يجد مدير المبيعات فى القاهرة لشركة لديها أربعة مصانع موزعة على أربعة بلاد ، قد يجد أن من الصعب عليه أن يعطى اهتماما كافيا لنشاط البيع فى جميع المصانع · وعلى ذلك قد يتقرر انشاء ادارة للمبيعات فى كل مصنع ، ويقال ان الهيكل التنظيمى لنشاط البيع قد أعد على أساس جغرافى · وقد يقتصر الأمر ، بالنسبة للتنظيم الجغرافى ، على نشاط البيع أو قد يمتد للأنشطة الأخرى حسب ما يتبين من دراسة كل نشاط على حدة ·

وعلى ذلك نود أن نؤكد للقارىء أن جزء من الهيكل فقط قد يصمم على أساس جغرافى أو على أساس نوع السلعة أو على أساس مراحل الانتاج أو على أساس فئات المستهلكين بينما تبقى الأنشطة الأخرى على ما هى عليه ·

ويتحكم فى توجيه من يعهد اليه بتصميم هيكل التنظيم للشركة ثلاث عوامل أساسية يتحتم تجميع بيانات تفصيلية عنها :

أولا : التغيرات المتوقعة فى كفاءة التنفيذ نتيجة انشاء قطاعات متعددة تكاد تكون شبه مستقلة · فاذا تبين أنه نتيجة لانشاء ادارات للانتاج مثلا ، أنه سيطرأ تغيير على جودة المنتجات يكون هناك مبررا ماديا لانشاء هـذه الادارات ·

ثانيا : الزيادة فى التكاليف نتيجة انشاء عدة قطاعات : اذ يؤدى انشاء أكثر من ادارة ليكون كل منها مسئول عن جزء من النشاط فى احدى المناطق أو بالنسبة لمجموعة من السلع الى زيادة فى عدد الوظائف وربما زيادة بعض المصروفات الادارية الأخرى كالايجار والأدوات الكتابية الخ · وعلى ذلك قد يتطلب الأمر تصميم الهيكل التنظيمى لنشاط البيع فى مصنع لمنتجات الخزف والصينى مثلا على أساس انشاء ادارتين للبيع ، احداهما تكون مسئولة عن بيع المنتجات من لوازم المبانى والأخرى تكون مسئولة عن مبيعات أدوات المـائدة الا أن هذا قد يؤدى حتما الى زيادة ميزانية الأجور المخصصة للعاملين فى مجال البيع ، وعلى ذلك يتحتم على المسئول عن تصميم الهيكل التنظيمى أن يحدد مقدما التغيرات المتوقعة فى التكاليف نتيجة التفكير فى اعداد التصميم على أساس مجموعات السلع ·

ثالثا : حجم الاعمال المطلوبة لكل نشاط : فقد تمتلك الشركة عدة مصانع أو تخدم مجموعات متعددة من فئات المستهلكين ومع ذلك قد يكون رقم مبيعاتها محدود نسبيا ٠ فاذا أخذنا شركة تأمين مثلا ، قد نجد من الدراسة أن حجم مبيعات بوالص التأمين على الحياة والحريق والسطو والحوادث والسيارات فى مجموعة لا زال محدودا بحيث تستطيع ادارة واحدة أن تتولى الاشراف على كافة الأعمال الخاصة بالاتصال بالعملاء واصدار جميع أنواع البوالص وتحصيل أقساطها ٠ فى مثل هذه الحالة قد يكون من المفيد للشركة أن تنشىء ادارة واحدة تخدم جميع الفئات من عملاء الشركة ٠

الفصل الثالث

تحديد أنواع وعدد الوظائف — الوحدات — الأقسام واختصاصاتها

١ ــ تحديد أنواع وظائف التنفيذ .
٢ ــ تحديد أنواع وعدد الوحدات لتحديد اختصاصاتها وسلطاتها .
٣ ــ توصيف وظائف الرؤساء والأقسام .
٤ ــ التنسيق بين الادارات والأقسام
٥ ــ تسجيل كافة البيانات عن التنظيم

بينا فى نهاية الفصل الأول من هذا الباب أنه بمجرد الانتهاء من تصميم الهيكل العام للتنظيم تبدأ المرحلة الخاصة بتحديد الأعمال المطلوبة لكل نشاط أو قطاع ثم تجميعها فى مجموعات تسمى بالوظائف ثم تجميع هذه الوظائف فى مجموعات تسمى بالوحدات ثم تجميع هذه الوحدات فى مجموعات تسمى بالأقسام ، على أن تحدد واجبات كل وظيفة ومسئولياتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والأسلوب الذى سيتبع فى التنسيق بينها ويسجل كل هذا كتابة بصورة مختصرة فى خريطة التنظيم للشركة وبشكل تفصيلى فى الكتاب الخاص بتنظيم الشركة . وسنخصص هذا الفصل لشرح الأسلوب العملى الذى يتبع فى هذا المجال .

١ ــ تحديد أنواع وعدد وظائف التنفيذ :

نقتصر فى هذه المرحلة على وظائف المنفذين وبذلك لا تشمل الدراسة هنا وظائف الملاحظين والرؤساء حيث تتحدد هذه الأخيرة فى المرحلة التالية . التــالية .

ولا بد هنا وأن نفرق بين حالتين :

أ ــ أن يكــون المطلــوب هو اعــداد التنظيم لشركة جديدة لم تبــدأ نشاطها بعد .

ب ــ أن يكون التنظيم المطلوب لشركة قائمة يعد لها التنظيم لأول مرة أو يراد تعديل التنظيم الذى سبق وأن وضع لها .

ففى حالــة **اعداد التنظيم لشركة جديدة** يكون المطلوب هــو تحديد الوظائف اللازمة لجميع الأنشطة : نشاط الانتاج أو التصنيع والخدمات المباشرة المرتبطة به ثم نشاط الخدمات العامة التى لا ترتبط مباشرة بعمليات التصنيع مثل الشراء والبيع ، وشئون الأفراد والسكرتارية وحفظ البريد والاحصاء ، ثم الحسابات وتدبير واستخدام الأموال ٠

أما بالنسبة للــوظائف اللازمة لنشــاط الانتاج والخــدمات المباشرة فتتحدد بصــفة **مبدئية** بواســطة الشركة المــوردة للآلات اذ تســتطيع على ضوء خبرتها أن تعطى بيانا بأنواع وعدد الوظائف المطلوبة لتشغيل الآلات والصــيانة والنقل الداخلى والتخزين والأعمــال الكتابية الخاصة بتسجيل الانتاج واعداد مستنداته ٠ وأحيانا قد نستعين بخبرة المصانع الأخرى المماثلة فى هذا المجال ، فيطلب من ادارة احدى هذه المصانع اعطاء بيان بأنواع وعدد الوظائف الموجودة بهــا ٠

الا أننا نكرر هنــا أن هذا التحديد يتم بصفة **مبدئيــة** ثم يراجع بعد بدء تشغيل المصنع (أو المصانع) لتحديد الزيادات اللازمة أو العجز ان وجد٠

أما بالنسبة للوظائف المطلوبة للخدمات العامة فننصح بأن تبدأ الشركة عملها بعدد محدود من العاملين وتترك أمر تحديد الوظائف اللازمة لكل نوع من الخدمات الى ما بعد تشغيل المصنع والتأكد من أنواع الأعمال المطلوبة وعدد ساعات العمل المطلوبة لانجاز كل منها على الوجه الأكمل ٠ وعلى ذلك فليس هناك بديل للتجربة والملاحظة كأسلوب لتحديد أنواع وعدد الوظائف اللازمة لكل نوع من هذه الخدمات ٠

واذا كان المطلوب هو **اعداد التنظيم لشركة قائمة** فيتم تحديد أنواع الوظائف اللازمة لكــل نشــاط أو قطـــاع باستخدام الأســلوب المعروف « بتوصيف الوظائف Jop D scription » ثم يتحدد العدد المطلوب من كل نوع من الوظائف عن طريق دراسة الزمن اللازم لاتمام الأعمال التى تكــون

كـل وظيفـة ويتم هـذا باستخدام الأسـلوب المعروف بدراسـة العمـل Work Study (١) .

ونبدأ فى توصيف الوظائف عادة بوظـائف المنفذين دون الملاحظين أو الرؤساء . ويتم هذا عن طريق تجميع بيانات عن الأعمـال داخل الشركة . ونحصـل على هذه البيانات امـا :

١ ـ من العاملين أنفسهم عن طريق توزيع قائمة مطبوعة توزع على كل من العاملين وتتضمن مجموعة من الأسئلة عن العمل الذى يؤديه والسلطات الممنوحة له وعن المكان الذى يعمل فيه (تطلب بيانات عن الآلات والمواد التى يستخدمها وعن المجهود الذى يبذله والأخطار التى يتعرض لها) ثم الشروط التى يعتقد أن من الضرورى توافرها فى الشخص الذى يؤدى هذا النوع من الأعمال (الخبرة ـ المهارة ـ المؤهل الدراسى) .

٢ ـ وقد نحصل على هذه البيانات من الملاحظ، أو رئيس القسم أو مدير الادارة بأن نعطيه عددا من قوائم الأسئلة ليملأ واحدة لكل وظيفة من الوظائف التى يشرف عليها .

٣ ـ وقد نعتمد على مجموعة من الخبراء فى مجال التوصيف فى تجميع هذه البيانات . فتصمم لهم نماذج خاصـة تحدد أنواع البيانات المطلـوبة ويطلب منهم الاقامة فى كل مكان من أمكنة العمل لفترة وملاحظة العاملين أثناء العمل ثم تسجيل بيانات تفصيلية عن كل نوع من أنواع الوظائف الموجودة فى كل مكان .

غير أن المفضل باستمرار أن نعتمد على أكثر من مصـدر للبيـانات ، فتوزع قوائم أسئلة خاصة على العاملين ، ثم تجمع بعد الاجابة عليها وتدرس لتحديد أنواع الوظائف الموجودة تحديدا مبدئيا ، على أن يتبع هذا اقامة خبراء التوصيف فى كل مكان من أمكنة العمل لدراسة كل نوع من الوظائف وتسجيل بيانات تفصيلية عنها . (للتعرف على تفاصيل أكثر عن توصيف

---

(١) يسمى هذا النوع من الدراسات أحيانا بدراسة اسلوب الاداء Method Study أو دراسة الحركة والزمن Time and Motin Study

الوظائف ننصح القارىء بدراسة الحالة الخاصة بشركة مياه القاهرة فى الجزء الثانى من هذا الكتاب من صفحة ٥٦١ الى ٥٧٧) (١) .

ومتى تحددت أنواع الوظائف ، تنتقل الدراسة الى الخطوة الثانية والخاصة بتحديد العدد الأمثل من كل نوع . ويتم هذا عن طريق ملاحظة مجموعة من العاملين الذين يشغلون كل نوع من الوظائف لتسجيل الطريقة التى تتبع فى تنفيذ كل من الأعمال التى تكون الوظيفة ثم الزمن الذى يستغرقه العامل فى المتوسط فى تنفيذها . ويتم تسجيل طريقة العمل والمدة اللازمة لتنفيذه بواسطة خبرات خاصة ثم تحلل هذه البيانات احصائيا لتحديد الزمن الذى يستغرقه العامل المتوسط الكفاءة فى تنفيذ واجبات الوظيفة .

فاذا تصورنا أن الخبراء الذين عهد اليهم بمهمة تحديد أنواع وعدد الوظائف فى احدى الشركات المنتجة للثلاجات قد قرروا أن يبدأوا عملهم فى وحدة اعداد وتركيب جسم الثلاجة.وقد تبين من توصيف الوظائف أن الوظيفة الأولى فى هذه الوحدة هى وظيفة « خراط » (تقطيع ألواح الصلب بمقاسات تتفق مع طول وعرض الثلاجة) . وقد وجد بهذه الوحدة ١٥ عامل يعملون على ١٥ مخرطة . وبملاحظة عينة من هؤلاء (خمسة تم اختيارهم عشوائيا) على فترات متقطعة أثناء النهار تبين أن تقطيع اللوح الواحد الى الأجزاء المطلوبة يستغرق فى المتوسط ١٠ دقائق وأن العامل يحتاج الى ٥ دقائق لالتقاط ألواح الصلب من على المنضدة المجاورة ووضعها على المخرطة ثم تركيبها عليها وادارة الآلة ثم تفريغ الناتج من على المخرطة ووضعه فى عربة توجد بجانبه لتكون جاهزة للنقل الى مرحلة تالية . كذلك تبين أن العامل ، وفقا للقانون ، يعمل فى حدود ٧ ساعات يستنفذ منها ساعة للراحة موزعة على مدار اليوم .

واذا كانت عدد أيام العمل الفعلى للمصنع على مدار العام ٣٠٠ يوم (٦٥ يوم اجازات تشمل العطلة الأسبوعية واجازات الأعياد والاجازة

---

(١) لمعلومات أكثر تفصيليا راجع كتاب المؤلف «ادارة الأفراد» :القاهرة ـ دار النهضة العربية ، ١٩٦٧ . (الباب الثانى)

السنوية) وأن المصنع ينتج ٥٤٠٠٠ ثلاجة فى العام ، فما هو العدد المطلوب من وظيفة « الخراط » فى هذه الشركة ، اذا علم أن الثلاجة الواحدة تحتاج الى لوح كامل من الصلب من النوع الذى جرت الشركة على استيراده ؟

المدة التى يستغرقها العامل لتقطيع اللوح الواحد :

١٠ + ٥ = ١٥ دقيقة

انتاج العامل فى الساعة :

٦٠ ÷ ١٥ = ٤ ألواح

عدد ساعات العمل اليومى المنتجة :

٧ — ١ = ٦ ساعات

انتاج العامل فى اليوم :

٦ × ٤ = ٢٤ لوح

انتاج العامل فى السنة :

٢٤ × ٣٠٠ = ٧٢٠٠ لوح

عدد العمال اللازمين لوحدة الخراطة أو عدد وظائف « الخراط » :

٥٤٠٠٠ ÷ ٧٢٠٠ = ½ ٧وظيفة خراط

وطبعا من غير المعقول أن يكون لدى الشركة نصف وظيفة ، فيكون العدد المطلوب من هذا النوع هو ثمانية وظائف ، على أن يكون معروفا أن العامل الثامن سيعمل ٤ ساعات على مخرطة خاصة به ثم يستخدم كبديل لأى عامل آخر يتغيب فجأة أو يكلف بأى عمل اضافى فى مجال قريب من تخصصه(١)٠

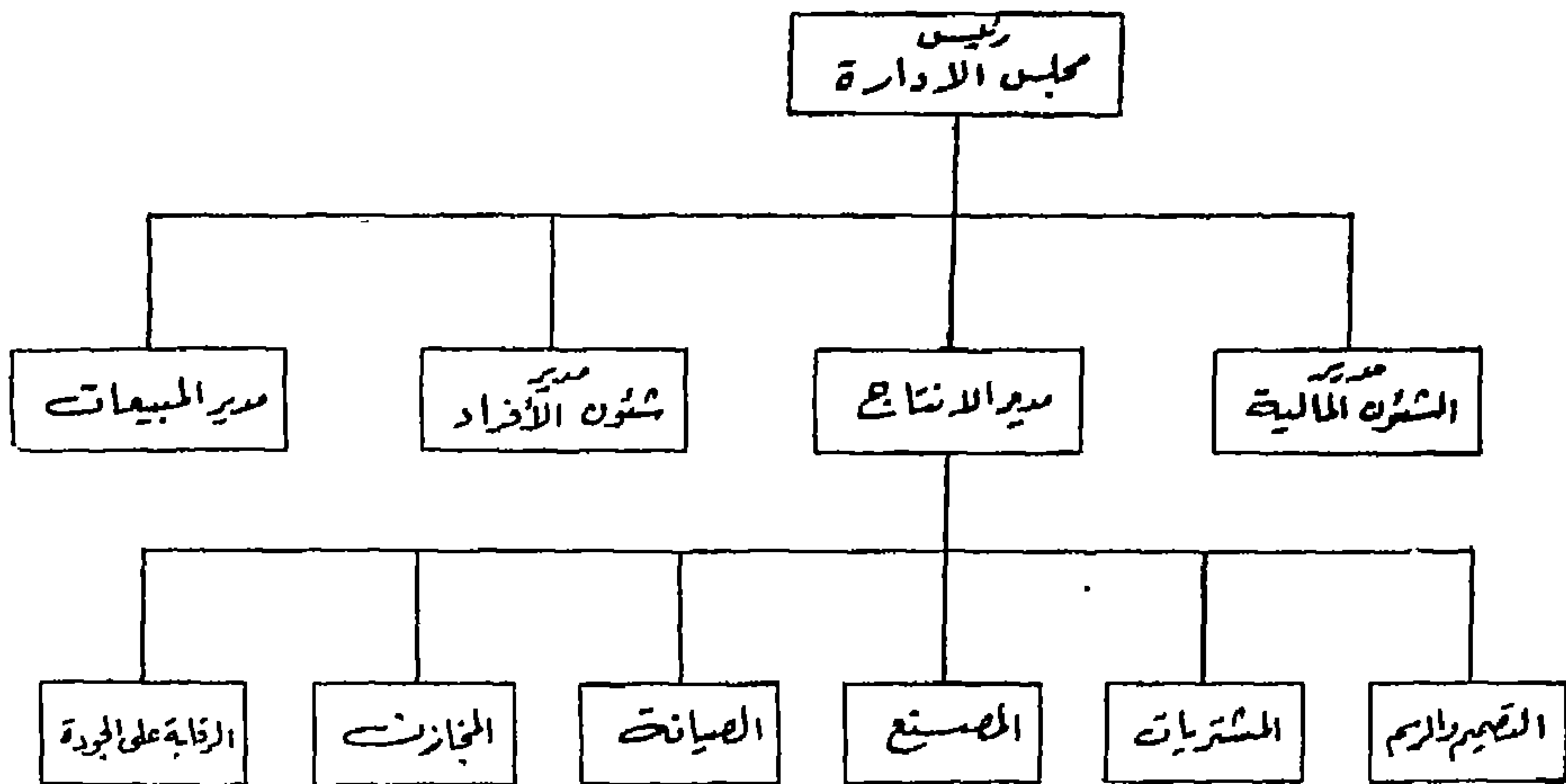
وبالانتهاء من تحديد أنواع وعدد وظائف التنفيذ يصبح لدينا قائمة بأنواع وعدد الوظائف التى تقوم بجميع الأعمال اللازمة لكل الأنشطة التى يتضمنها الهيكل التنظيمى ، فاذا تصورنا أن هيكل التنظيم الذى أعد للشركة العامة للثلاجات اتخذ الشكل رقم (١) فلابد وأن يكون لدينا الآن جداول يبين أنواع وعدد الوظائف فى كل ادارة ٠ (شكل (٢) على الصفحة التالية)٠

---

(١) لمزيد من التفصيل عن كيفية اعداد الدراسات الخاصة بتحديد عدد الوظائف ، راجع للمؤلف « تخطيط ومراقبة الانتاج » ، القاهرة ـ دار النهضة العربية ، ١٩٦٦

شكل رقم «١»

هيكل التنظيم للشركة العامة للثلاجات



شكل رقم « ٢ »
جداول بأنواع وعدد الوظائف فى الشركة العامة للثلاجات

(أ) أنواع وعدد الوظائف المطلوبة لادارة الانتاج :

الوظيفة	العدد	الوظيفة	العدد
خراط	٨٠	كاتب مشتروات	٥
براد	٨٠	ميكانيكى صيانة	٥
لحـــام	٥٠	كهربائى صيانة	٥
عامل دهان	٢٠	كاتب مخازن	٥
كاتب أجور ومواد	٢٠	مناول مخازن	٥
عامل تجميع	٤٠	مختبر	٥
عامل نظافة	٥	أخصائى احصاء	٣
مصـــمم	٢	كاتب فحص انتاج	٢
رســـام	١	أخصائى تخطيط	٥
مندوب مشتريات	٥	أخصائى متابعة	٥
		المجموع	٣٤٨

(ب) أنواع وعدد الوظائف المطلوبة للادارة المــالية

الوظيفة	العدد
كاتب حسابات مالية	٢٠
كاتب تحصيل	٢٠
كهربائى	٢٠
كاتب سجلات تكاليف	٢٠
باحث	١٠
أخصائى متابعة مالية	١٥
أخصائى تخطيط مالى	١٥
المجموع	١٢٠

(ج) أنواع وعــدد الوظائف بادارة المبيعات

الوظيفة	العدد
مندوب بيع	٨٠
محصــل	٢٠
كاتب مبيعات	١٠
مصـــمم اعلانات	٥
أخصائى دراسة أسواق	٥
أخصائى تخطيط	٤
أخصائى متابعة	٥
المجموع	١٣٩

(د) أنواع وعدد الوظائف بادارة شـــئون الأفراد والســـكرتارية والمحافظات ٠

الوظيفة	العدد
كاتب شئون أفراد	٥
مشرف اجتماعى	٥
أخصائى أفراد	٥
أخصائى تدريب	٥
كاتب آلة كاتبة	١٥
كاتب بريد صادر	٥
كاتب بريد وارد	٥
كاتب سجلات ومحفوظات	٥
المجموع	٤٥

٢ ـ تحديد أنواع وعدد الوحدات والأقسام Divisionalization

واضح منالجداول السابقة أن كلادارة تتضمن عدة أنواع من الوظائف وتضم عدد ليس بالقليل من كل نوع ٠ ولا يعقل أن يشرف مدير الادارة على عمل هؤلاء وعلى ذلك يتطلب الأمر أن يعهد بالاشراف على كل مجموعة الى شخص ينوب عنه فى القيام بعملية الاشراف ٠

أولا ـ تحديد عدد وظائف المشرفين :

معنى ذلك أن الخطوة التالية لتحديد أنواع وعدد الوظائف التى ستتولى تنفيذ الأعمال الخاصة بكل ادارة تتمثل فى تجميع هذه الوظائف فىمجموعات وانشاء نوع جديد من الوظائف للاشراف عليها ٠ بعبارة أخرى يتطلب الأمر من المســـئول عن اعداد التنظيم للشركة أن يحـــدد أنواع وعـــدد وظائف المشرفين ٠ وحيث أن كل مجموعة تمثل وحدة عمل يكون المطلوب هنا هو تحديد عدد وحدات العمل التى ستتكون فى كل ادارة ٠

فاذا استخدمنا البيانات الواردة فى الجداول السابقة ، فـكيف تحدد عدد وحدات العمل وبالتالى أنواع وعدد وظائف المشرفين ؟

يتحكم فى تحديد أنواع وعدد وظائف المشرفين مجموعة من العوامل التى يجب تجميع بيانات تفصيلية عنها قبل اتخاذ قرار فى هذا الشأن :

١ — **أنواع وظائف التنفيـذ وطبيعة الأعمـال التى تؤديها :** اذ من المفضل أن تكون كل مجموعة متجانسة أو متكاملة من الوظائف وحدة لهـا كيان مستقل . ففى المثال السابق ، اذا كنا سنبدأ بوظائف الادارة المـالية فيمكن تصنيفها فى ثلاث مجموعات : وظائف مسئولة من أعمال الحسابات المـالية وتشمل وظائف كاتب الحسابات المـالية وكاتب التحصيل ، ووظائف مسئولة عن حسابات التكاليف وتضم وظائف كاتب الأجور وكاتب سجلات التكاليف ، ثم وظائف التخطيط والمتابعة المـالية .

٢ — **المجهود أو العبء اللازم للقيام بالاشراف على العاملين على الوجه الأكمل :** ويتمثل هذا العبء فى توزيع العمل على المرءوسين وتوجيه كل منهم على حدة ثم مراجعة أعماله ومناقشة مشاكله ؛ والاشراف على العلاقات الثنائية التى تنشأ بين كل من المرؤوسين وأحد زملائه وأخيرا الاشراف على أعمال المجموعة ككل .

وعلى ذلك يمكن القول بأن هناك ثلاث أنواع من العلاقات التى تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه وتحدد عبء الاشراف : علاقات فردية بين الرئيس وكل من مرءوسيه ، وعلاقات ثنائية تنشأ بين كل من المرؤوسين وأحد زملائه فىالعمل ، وعلاقات جماعية بين العاملين وبعضهم البعض . فرئيس الحسابات مثلا عليه أن يوجه كل كاتب حسابات أثناء اجراءه القيود ثم عليه أن يتأكد من أن الكاتب المسئول عن قيود اليومية يتعاون مع زميله المسئول عن القيد فى دفتر الأستاذ ثم عليه أن يعمل معهم ويوجههم أثناء الجرد واعداد الحسابات الختامية .

وتزداد هذه العلاقات وبالتالى يزداد عبء العمل كلما زاد عدد المرءوسين ويمكن أن نحدد التغير فى عدد العلاقات بالتغير فى عدد المرءوسين رياضيا على أساس المعادلات الآتية :

عدد العلاقات الفردية التى تنشأ بين الرئيس ومرءوسيه =
عدد المرءوسين

عدد العلاقات الثنائية التى تنشأ بين الرئيس ومرءوسيه =
عدد المرءوسين × (عدد المرءوسين — ١) ÷ ٢

عدد العلاقات الجماعية التى تنشأ بين الرئيس ومرءوسيه =
٢ (عدد المرءوسين) — (عدد المرءوسين + ١)

فاذا تصورنا أن ن تشير الى عدد المرءوسين

ق عدد العلاقات الفردية
ث عدد العلاقات الثنائية
ج عدد العلاقات الجماعية
ع اجمالى عدد العلاقات أى ق + ث + ج

ق = م
ث = ن × (ن — ١) ÷ ٢
ج = (٢) ن — (ن + ١)

فاذا طبقنا المعادلات السابقة على وحدة عمل فيه عشر وظائف تنفيذية مثل وظائف كاتب حسابات مالية نحصل على الجدول التالى :

العلاقات	عدد المرءوسين									
أنواع العلاقات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
عدد العلاقات الفردية ق	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
عدد العلاقات الثنائية ث	صفر	١	٣	٦	١٠	١٥	٢١	٢٨	٣٦	٤٥
عدد العلاقات الجماعية ج	صفر	١	٤	١١	٢٦	٥٧	١٢٠	٢٤٧	٥٠٢	١٠١٣
إجمالى عدد العلاقات ع	١	٤	١٠	٢١	٤١	٧٨	١٤٨	٢٨٣	٥٤٧	١٠٦٨

ومن الدراسات التى أجريت فى مجموعة من الشركات تبين أن من المتعذر على أى رئيس مباشر (ملاحظ) أن يعطى العناية الكافية لعدد من العلاقات الثنائية يزيد عن ١٢ وعدد من العلاقات الجماعية يزيد عن ٢٨ . وعلى ذلك يتعذر على أى رئيس مباشر أن يشرف على أعمال أكثر من خمسة أشخاص .

فاذا طبقنا هذه القاعدة على الادارة المالية فيتحتم علينا أن نقسم الوظائف الموجودة فيها الى المجموعات التالية التى تمثل وحدات العمل المطلوبة للادارة وننشىء العدد المبين فى الجدول التالى من وظائف المشرفين :

أسماء وظائف التنفيذ	عدد وظائف التنفيذ	عدد وحدات العمل	عدد وظائف المشرفين
كاتب حسابات	٢٠	٤	٤
كاتب تحصيل	٢٠	٤	٤
كاتب أجور ومواد	٢٠	٤	٤
كاتب سجلات تكاليف	٢٠	٤	٤
باحث	١٠	٢	٢
أخصائى تخطيط مالى	١٥	٣	٣
أخصائى متابعة مالية	١٥	٣	٣
المجموع	١٢٠	٢٤	٢٤

٣ ـ **درجة الدقة المطلوبة فى اتمام الأعمال التى تقوم بها الوظائف التنفيذية :** ففى بعض الحالات تكون الدقة المطلوبة عالية جدا مما يتحتم معه وجود اشراف دقيق ومراجعة لكل عمل يقوم به العامل ٠ فأعمال التصميم مثلا تحتاج الى دقة متناهية ، اذ أن أى خطأ فى تصميم السلعة قد يكلف الشركة مبالغ طائلة ٠ وعلى ذلك قد تتغير نسبة عدد الرؤساء الى المرءوسين من ١ : ٥ الى ١ : ٣ أو ١ : ٢ حسب ظروف الشركة ٠

وبالعكس قد تكون الأعمال المطلوب تنفيذها روتينية ولا تحتاج الى أى مراجعة ومن الممكن تدارك الخطأ حتى بعد حدوثه بفترة طويلة ٠ وعلى ذلك يمكن أن يكون المشرف مسئولا عن أعمال عدد يزيد عن ٥ أشخاص ٠

٤ ـ **مستوى كفاءة المرءوسين** : كلما ارتفع مستوى كفاءة المرءوسين وزادت مقدرتهم على تحمل المسئولية ، كلما قلت الحاجة الى رقابة واشراف دقيق على أعمالهم · وعلى ذلك قد نجد ، فى بعض الحالات ، أن الملاحظ يستطيع أن يشرف على ٢٠ شخص فى حين فى بعض الحالات الأولى يتعذر زيادة النسبة عن ١ : ٣ ·

ثانيا ـ تحديد عدد وظائف رؤساء الأقسام :

انتهينا حتى الآن من تحديد عدد وحدات العمل وبالتالى أنواع وعدد وظائف المشرفين · وقد تبين من تطبيق القواعد التى أشرنا اليها أن الادارة المالية تضم ٢٤ وحدة عمل وبالتالى ٢٤ وظيفة مشرف · فهل يستطيع مدير الادارة أن يشرف على أعمال هؤلاء جميعا ؟

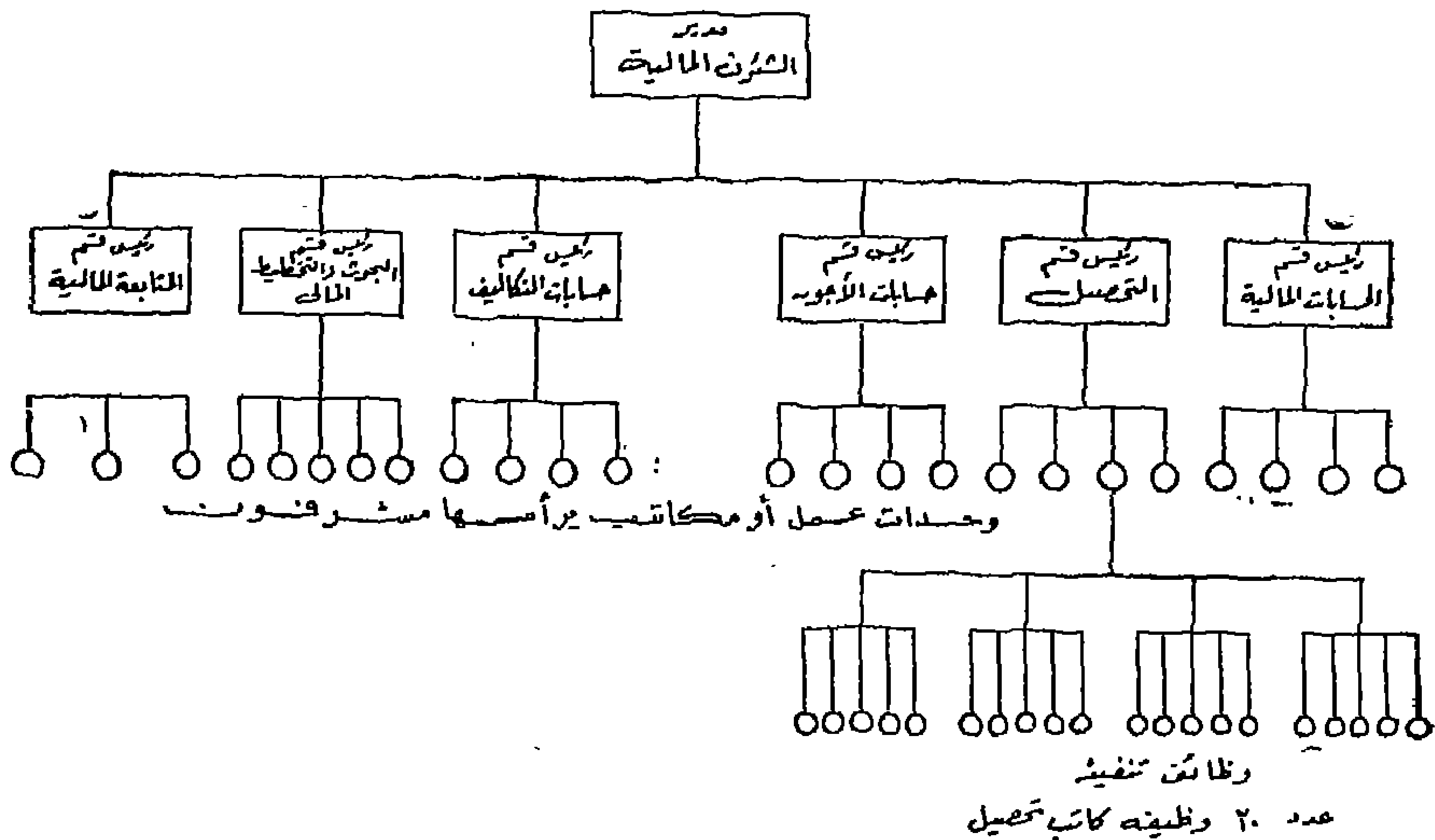
كما يحتاج العاملون من المنفذين الى توزيع العمل عليهم وتوجيههم ومعالجة مشاكلهم ، يحتاج رؤساءهم أيضا كل فى مجال عمله الى أن تحدد له الأعمال المطلوبة منه ويوجه أثناء أداءها ويتحتم أن يكون هذا التوجيه توجيه من شخص له خبرة ودراية أكبر · وعلى ذلك يتطلب الأمر أن تقسم وظائف المشرفين التى نشأناها الى مجموعات وتنشىء وظائف تحتاج الى خبرات خاصة على أن يشرف كل منها على احدى هذه المجموعات ·

وعادة ما يكون عبء الاشراف هنا أكبر ، هذا فضلا عن أن هذه الوظائف الجديدة ستتولى ، كل فيما يخصه ، الى جانب الاشراف على ملاحظين الأعمال المتعلقة باعداد الخطة ومتابعة تنفيذها وتوجيه الشركة فى سياستها · وعلى ذلك يكون عدد وظائف الملاحظين التى يمكن للوظيفة الجديدة أن تشرف عليها فى حدود ٣ الى ٥ وظائف · على أن هذه ليست نسبة حتمية اذ من الجائز أن ترتفع النسبة الى ١ : ٦ فى بعض الحالات ·

ففى المثال السابق اذا يمكن تحديد الوظائف الجديدة والتى ستسمى وظائف رؤساء أقسام على الوجه التالى :

اسم الوظيفة المسئولة عن التنفيذ	عدد وظائف التنفيذ	عدد وظائف المشرفين	عدد وظائف رؤساء الاقسام
كاتب حسابات	٢٠	٤	١
كاتب تحصيل	٢٠	٤	١
كاتب أجور ومواد	٢٠	٤	١
كاتب سجلات تكاليف	٢٠	٤	١
باحث	١٠	٢ }	١
أخصائى تخطيط	١٥	٣ }	
أخصائى متابعة	١٥	٣	١

وبمجرد تحديد عدد وظائف المشرفين ورؤساء الأقسام يمكن وضع الشكل المبدئى للتنظيم . ففى المثال السابق يمكن تحديد أنواع وعدد الوظائف المنفذين والملاحظين ورؤوساء الأقسام وأنواع وحدات العمل والأقسام على الوجه التالى :



٣ ـ توصيف وظائف الرؤساء لتحديد اختصاصاتها وسلطاتها

واضح من الشكل السابق أن لدينا أربعة مستويات من الوظائف : المنفذين أو العاملين ، الملاحظين أو رؤساء وحدات العمل ، رؤساء الأقسام ثم مدير الادارة • وقد تحددت حتى الآن الأعمال التى سيقوم بها كل من المنفذين عن طريق حصر الأعمال المطلوبة للادارة وتجميعها فى مجموعات تسمى بالوظائف ثم اعداد توصيف كامل لكل منها •

بقيت الوظائف الاشرافية والتى تشترك جميعا فى صفة أساسية ، وهى أنها أنشئت بهدف التأكد من أن الأعمال المطلوبة للادارة ستتم بالمستوى المطلوب وفى المواعيد المحددة وبأقل تكلفة ممكنة ، كيف تحدد واجبات كل منها ثم السلطات التى ستمنح لها بشكل يحقق هذا الهدف وفى نفس الوقت يمنع تعطيل اتخاذ القرارات بسبب الحاجة الى موافقة كل من هذه المستويات؟ كيف نحقق هذا الهدف بحيث يكون حجم العمل الذى يقوم به كل منهما متوازنا فيؤدى احداهما معظم الأعمال الاشرافية ويبقى للبقية حجم محدود من العمل الروتينى ؟ بعبارة أخرى كيف نضمن توزيع واجبات الاشراف بين الملاحظين ورئيس القسم ومدير الادارة بحيث لا يكرر أحدهم عمل الآخر ونتفادى تركيز أمر اتخاذ القرارات والبت فى الأمور فى يد مدير الادارة فيتعطل العمل ونعانى مما نسميه « بالبيروقراطية » •

نبدأ هنا عادة بتوصيف وظائف الاشراف فى كل ادارة (وظائف الرؤساء والمشرفين ومدير الادارة) • ويتم هذا عادة بأن يسلم كل من هؤلاء قائمة بها مجموعة من الأسئلة عن الأعمال التى يقوم بها ثم يرفق بهذه القائمة عادة جدول كالآتى يطلب من كل منهم أن يملأه ويتعلق بالسلطات الممنوحة له •

وعلى ذلك يتطلب من كل من الرؤساء ان يحدد الآتى :

١ ـ أنواع القرارات التى يستطيع اتخاذها دون الرجوع الى رئيسه طالما أنها متمشية على سياسات المشروع •

٢ ـ أنواع القرارات التى يستطيع اتخاذها دون الرجوع الى رئيسه ولكن عليه أن يخطره بها •

٣ ـ أنواع القرارات التى لابد من الرجوع فيها الى رئيسه المباشر •

ثم تدرس البيانات الواردة فى قائمة الأسئلة التى أجاب عنها المشرف ورئيس القسم التابع له ومدير الادارة لتحديد السلطات التى يحتفظ بها كل منهم ثم اعادة توزيعها بشكل يضمن اتخاذ القرارات بسرعة وبواسطة الشخص القادر فنيا على اتخاذ قرارات سليمة ٠

معنى هذا أننا نشترط شرطين أساسين :

١ ـ أن تكون القاعدة هى تفويض المرؤوسين فى اتخاذ معظم أنواع القرارات ، بحيث لا يحتفظ مدير الادارة لنفسه الا ببعض السلطات التى تتعلق بالتخطيط واعداد السياسات الخاصة بالادارة والمتابعة ٠

٢ ـ أن يكون الأشخاص الذين ستفوض لهم معظم السلطات قادرين على اتخاذ القرارات التى تخدم مصلحة الشركة ٠

والواقع أن هذا الشرط الأخير يحتاج الى بعض التوضيح ٠ فقد يتخذه بعض المديرين مبررا لاحتفاظهم بمعظم السلطات ، بدعوى أن مرؤوسيهم لم يصلو بعد ـ من حيث الكفاءة ـ الى المستوى الذى يمكن أن يؤهلهم الى اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وحدهم ٠

ولذلك يجب أن يتنبه المسئول عن اعداد التنظيم الى أن بعض الرؤساء سيقاومون التنازل عن بعض سلطاتهم ويتقدمون بمثل هذا النوع من الحجج ٠ وعليه أن يوضح لهم أن الأصل فى تحديد اختصاصات المستويات الرئاسية المختلفة هو أن تفوض السلطات من مستوى الى آخر ٠ وأنه اذا كان بعض الرؤساء لم يؤهلوا بعد الى الحصول على بعض السلطات فان ذلك يرجع عادة الى عدة أسباب يمكن معالجتها ولا تؤثر على مبدأ التفويض فى حد ذاته ٠

فعادة ما يرجع المرؤوسين عن اتخاذ القرارات السليمة ، اذا ما ترك لهم حق البت فى الموضوعات التى تعرض عليهم ، الى عدم تدريب رؤساءهم لهم ٠ مع أن الخبرة تشير الى أن الممارسة والتدريب على اتخاذ القرارات هى الضمان الوحيد لزيادة مهارة الفرد وقدرته على اتخاذ قرارات سليمة وبناءة ٠

أو قد ترجع عدم قدرة الرؤساء الذين تفوض لهم بعض السلطات على البت فى الموضوعات التى تعرض عليهم الى خطأ فى اختيارهم ٠ فقد يرقى بعض الأشخاص الى وظائف ملاحظين أو رؤساء أقسام على أساس عدد

سنوات الخدمة فى الشركة دون النظر الى القدرات الأساسية اللازمة لشغل وظيفة رئاسية • وعلى ذلك يتطلب الأمر ، لتحقيق النتائج المطلوبة من وراء تفويض السلطات ، أن يصحح هذا الخطأ بأن ينقل الغير قادرين من الرؤساء الى وظائف أخرى •

وقد يرجع تردد المديرون أو الرؤساء فى تفويض سلطاتهم الى الخوف من أن يساء استغلالها بواسطة مرؤوسيهم • والواقع يشير الى أن هذا الخوف لا مبرر له فكما يسىء بعض المرؤوسين استغلال السلطات التى تمنح لهم يسىء بعض المديرين والرؤساء استخدام سلطاتهم • فعملية اساءة استغلال السلطة ترتبط باستعداد الفرد وليس بالوظيفة التى يشغلها • كذلك يتحدد استغلال السلطة من جانب المرؤوسين بالقدر من السلطات التى تمنح لهم ، وبدرجة الدقة التى روعيت فى اعداد القواعد المنظمة لاستخدام هذه السلطات • فمن الممكن أن توضع سياسات الشركة بحيث تنظم مجموعة القواعد التى يلتزم بها كل رئيس فى استخدام سلطاته •

وتتم الدراسة للسلطات بقصد اعادة توزيعها عن طريق تفريغ السلطات التى يتمتع بها كل من الرؤساء الذين تجمعهم ادارة واحدة من أول الملاحظ حتى مدير الادارة وذلك فى جدول كالآتى :

جدول تفريغ السلطات فى ادارة الانتاج

ضع الحروف الآتية فى الخانات المخصصة للوظائف :

س تشير الى سلطة اتخاذ قرار نهائى دون الرجوع الى رئيسه المباشر أو اخطاره •

د تشير الى سلطة اتخاذ قرار نهائى دون الرجوع الى رئيسه المباشر على أن يبلغه بصورة من هذا القرار •

ع تشير الى أن من الضرورى الرجوع الى الرئيس المباشر

أنواع السلطات	مدير الإدارة	رئيس القسم	رئيس وحدة العمل
١ — شراء أحد الأصول الثابتة .			
٢ — بيع الفائض عن حاجة الشركة . من الآلات والمهمات والمواد .			
٣ — اتخاذ الاجراءات اللازمة لصيانة الآلات .			
٤ — صرف الأموال اللازمة لسير العمل .			
٥ — الانفاق على تسوية ديون الشركة .			
٦ — إعطاء مهلة سداد للعميل .			
٧ — التعاقد على شراء مواد أو أدوات .			
٨ — التعاقد مع أحد الخبراء .			
٩ — إعطاء هدايا باسم الشركة .			
١٠ — تعديل أجور المرؤوسين .			
١١ — اتخاذ قرار بترقية المرؤوسين .			
١٢ — تعديل التنظيم القائم .			
١٣ — صرف أجور إضافية .			

وبالانتهاء من تحديد السلطات تدرس البيانات الواردة فى قوائم الأسئلة (التى أعدت بقصـد توصيف وظائف الرؤساء) وذلك لتحديد واجبات أو مسئوليات كل وظيفة · ويتم هذا عادة ، بتفريغ الاجابات التى وردت فى جدول يوضح أنواع الواجبات التى يؤديها كل من الرؤساء فى الادارة · فاذا كنا بصدد تحديد مسئوليات وظائف رئيس وحدة القيـد فى اليومية ورئيس قسم الحسابات ومدير الادارة المـالية مثلا ، نبوب البيانات الموجودة عن هذه الوظائف فى جدول كالآتى :

توزيع العمل فى الادارة المـالية

مدير الإدارة المـالية	رئيس قسم الحسابات المـالية	رئيس وحدة القيد فى اليومية	ملاحظات

ثم تراجع هذه البيانات بقصد تعديل واجبات كل من هذه الوظائف بحيث تضمن أن يقوم الرئيس ، فقط ، بالأعمال التى لا يستطيع مرؤسيه القيام بها · فالأصل هنا ألا يحتفظ الرئيس لنفسه بأى عمل يستطيع أن يؤديه معاونيه وذلك حتى يتفرغ هو الى أداء عمل آخر وفى نفس الوقت يستخدم الطاقات البشرية الموجودة لديه الى أقصى درجة ممكنة(١) ·

---

(١) يذكر الكاتب لقاء بين أحد رؤسـاء مجالس الادارة الناجحين واحـد مديرو الادارات الذى جاء يشكو له من ضغط العمل ومن أنه يأخذ معظم الأوراق معه الى المنزل بعد ساعات العمل لمراجعتها · فقد رد رئيس المجلس باجابة مختصرة : (انت وحـدك المسئول عن هذا ، اذهب ووزع على مرؤسيك جميع الأعمال التى تؤديها وفى استطاعتهم أن يقوموا بها ثم تفرغ أنت لدراسة نظم العمل ومشكلاته ومتابعة الخطة وأنت الى بين آن وآخر بأفكار جديدة يمكن أن تساهم فى رفع كفاءه العمل ·

٣ - التنسيق بين الادارات أو الأقسام Co—ordination

كلما زاد حجم المشروع كلما أصبح من الضرورى تقسيم الوحدة الى عدة وظائف • فاذا تصورنا أن أحد الأشخاص قد أنشأ مصنعا صغيرا للنسيج يعمل به ١٠ أشخاص فسنجد أن حجم العمل يفرض عليه أن يتولى شئون الانتاج والبيع وشئون الأفراد والشئون المالية • ولكن بمجرد أن يزداد حجم المشروع يصبح عاجزا عن القيام بكل هذا • فاذا تصورنا أنه توسع فى أعماله فزاد عدد الآلات التى يمتلكها الى ٣٠٠ آلة (بعد أن كان ١٠) وعدد العمال الى ٤٠٠ عامل • وبالتبعية زاد عدد العملاء الذين يتعامل معهم وأصبحت حساباته أكثر تعقيدا ، فهل نتصور أن يظل هو المشرف على كل شىء بالمصنع ؟ •

سيكتشف صاحب المصنع تدريجيا أن الأعمال التى كان يؤديها عندما كان المصنع صغيرا لا بد وأن تقسم الى مجموعات يعهد بكل منها الى شخص متخصص يستعين به • أى أنه مع اتجاه حجم المشروع الى الزيادة تقسم الوظيفة الواحدة بالتبعية الى عدة وظائف يتخصص كل منها فى عمل أو مجموعة من الأعمال بالذات •

فاذا فرضنا أن صاحب المصنع فى مثالنا هذا قد استعان بأحد الاشخاص ليشرف على جميع الشئون المالية وأصبح يشغل وظيفة تسمى « مدير الشئون المالية » ، فليس معنى هذا أن الوظيفة الجديدة ستقوم بكافة الأعمال المرتبطة بالحسابات وتدبير الأموال اللازمة للمشروع وضمان سلامة استخدامها اذ قد يجد هذا المدير المالى أنه سيعجز عن القيام بكل الأعمال فيقسمها الى مجموعات وينشىء وظائف معاونة له كما سبق وأن بينا فى هذا الفصل •

ويترتب على تعدد أنواع الوظائف وعددها وتقسيم العمل بينها مجموعة من المشاكل أهمها :

(أ) يهتم بعض العاملين باتمام الأعمال المكلفين بها والتى سيحاسبون عليها فقط وقد يستخدمون فى سبيل ذلك الأسلوب الذى يجدونه مناسبا من وجهة نظرهم • الا أن هذا الاسلوب قد يؤدى الى عرقلة الآخرين ممن يشغلون وظائف أخرى فى الشركة أو حتى فى نفس القسم •

فاذا تصورنا أن وحدة البريد الوارد قد قسمت الأعمال بين مجموعة من الوظائف يختص بعضها بتسجيل البريد الوارد فى السجلات الخاصة به وختمه بتاريخ وروده واسم الادارة المختصة بمعالجته • وبعضها الآخر يتولى فرز وتصنيف البريد ثم توزيعه على الادارات • فمن الممكن أن يتمسك المسئول عن تسجيل البريد الوارد بألا يسلم البريد الذى ينتهى من تسجيله الى زميله المسئول عن الفرز أولا بأول ويصر على أن تتم عملية التسليم بعد أن ينتهى من تسجيل كافة البريد الوارد •

(ب) قد لا يقتصر الخلاف على طريقة العمل وعلى مستوى المنفذين بل قد يظهر على مستوى أعلى وفى مجال اتخاذ القرارات التى تخدم مصلحة الشركة • فقد يطلب العملاء من مدير المبيعات تعديل مواعيد التسليم فيوافق على ذلك ، الا أن مدير الانتاج يعترض على أساس أن هذا سيؤدى الى تعديل فى جداول تشغيل الآلات وسيثير مجموعة من مشاكل الانتاج •

ونتيجة لكل هذا تظهر أهمية **التنسيق** بين أعمال الوظائف والادارات المختلفة حتى توجه جميع الجهود لما يخدم أهداف الشركة فى النهاية وتضمن تنفيذ البرامج والسياسات الموضوعة • ويتم التنسيق باحدى الوسائل الآتية :

١ ـ **تكوين لجان** Con mittees تعرض عليها الموضوعات التى لها أهمية لأكثر من ادارة أو المشاكل التى تحتاج الى أكثر من نوع من الخبرة (خبرة محاسبية ، خبرة ادارية وخبرة هندسية مثلا) •

وقد تكون هذه اللجان دائمة ، بمعنى أن تشكل من بعض مديرى الادارات أو رؤساء الأقسام أو ذوى الخبرة من داخل الشركة وخارجها وتجتمع بصفة منتظمة فى يوم وساعة محددة من كل أسبوع وتعرض عليها موضوعات محددة وتكون مهمتها أيضا محددة (اتخاذ قرار نهائى فى الموضوعات التى تعرض عليها أو اعداد توصيات لرئيس مجلس الادارة أو المجلس) •

ويحدد الكتاب الذى يعد عن تنظيم الشركة أسماء هذه اللجان وأسماء ووظائف أعضائها ومهمة كل لجنة ونظام العمل بها وعلاقتها بالادارات المختلفة وطريقة متابعة توصياتها ٠

وحتى نضمن نجاح هذه اللجان فى أداء المهام التى توكل اليها ، يفضل أن يكون عدد أعضائها محدودا ، وأن تحدد الموضوعات التى تعرض عليها بكل دقة ، وأن يؤخذ بتوصياتها حتى يشعر الأعضاء بجدية الدراسات التى يعدونها ، وأن يكون هناك تقارب بين أعضائها فى التفكير حتى يسهل الاتفاق على رأى فى الموضوعات التى تعرض عليهم ٠

٣ ــ **انشاء مكاتب للتنسيق** ترسل اليها الادارات أو الأقسام صور من القرارات والدراسات التى تعدها وتتولى هى دراسة كل منها وتحديد الأقسام والادارات التى قد يكون لها علاقة بها ٠ اذ لا يعقل أن يتشاور كل رئيس قسم مع جميع زملاءه فى قرار يتخذه أو يخطرهم بكافة الدراسات التى يعدها ٠ ومتى تحددت هذه الاقسام ترسل صورة من القرار أو الدراسة لها ٠

٤ ــ **تسجيل كافة البيانات عن التنظيم** Organization Charts and Manuals

بمجرد أن تتحدد أنواع الوظائف التنفيذية والاشرافية وعددها وأنواع وحدات العمل والاقسام فى كل ادارة وكذلك عددها ثم الاسلوب الذى سيتبع فى التنسيق بين أعمال الاقسام والادارات ٠ تسجل هذه البيانات على شكل هرمى يوجد على قمتــه رئيس مجلس الادارة ثم يليه الادارات التابعــة له ثم الأقسام التابعة لكل ادارة ثم الوحدات التابعة لكل قسم وتوضع فى قاعدة الهرم الوظائف التابعة لكل وحدة عمل ٠ ويخصص لكل وظيفة مستطيل يوضع فيه اسم الوظيفة وأحيانا اسم شاغلها ، ثم توصل هذه المستطيلات ببعضها بخطوط أفقية ورأسية ٠ ويسمى هذا الشكل الهرمى بخريطة تنظيم الشركة ٠ Organization Charts

وكثيرا ما تعد هذه المستطيلات من الخشب أو البلاستيك وتدون عليها البيانات المطلوب كتابتها ثم ترتب فى شكل هرمى على لوحة من الخشب أو البلاستيك لتكون التنظيم الذى انتهت اليه الدراسة ٠ وتحرك هــذه المستطيلات الخشبية كلما طرأت ظروف تستدعى اجراء أى تعديل فى محتويات التنظيم ٠

وتهدف عملية تسجيل البيانات الأساسية التى انتهت اليهـا عملية التنظيم فى شكل هرمى الى تمكين أى فرد من تحديد الوحـدات والأقسـام والادارات التابعة للشركة وكذلك العلاقات الأساسية بين هذه الوحـدات والأقسام والادارات وبعضها بعضا ٠

والى جانب هذا الشكل الهرمى ، تسجل البيانات التفصيلية التى تجمعت أثناء عملية التنظيم عن اختصاصات كل وظيفة وسلطاتها وعلاقتهـا بالوظائف الأخرى ، تسجل هـذه فى كتاب يوزع على الادارات والأقسـام للاستعانة به فى تحديد واجبات كل فرد وحدود اتصالاته مع الأجهزة المختلفة بالشركة ٠

ويحتوى هذا الكتاب أو الدليل على كل أو بعض البيانات الآتية :

١ ـ الأهـداف العـامة للشركة فى مجال الانتـاج والبيع والأفراد والتمويل ٠

٢ ـ تعريف واضح للمصطلحات الفنية المستخدمة فى الدليل ٠

٣ ـ المبادىء الأساسية التى طبقت عند اعداد التنظيم ٠

٤ ـ أسماء جميع وظائف الشركة مبوبة حسب الادارات والأقسام والوحدات ٠

٥ ـ وصف تفصيلى لكل وظيفة يشمل :

(أ) اسم الوظيفة ـ الوحدة والقسم التابعة له ٠
(ب) وصف مختصر لواجبات الوظيفة ٠
(ج) وصف تفصيلى لهذه الواجبات ٠
(د) وصف تفصيلى لسلطات الوظيفة ٠
(هـ) طريقة محاسبة شاغل الوظيفة عن الأعمال التى يؤديها ٠
(و) الظروف التى يعمل فيها ٠
(ز) علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى ٠
(ح) الاشتراطات الأساسية الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة ٠

البَابُ الخَامِسُ

الرقابة على المشروعات

Control

الرقابة على الأنشطة المختلفة للمشروع

●

مفهوم الرقابة وأساليبها

١ ـ المقصود بالرقابة :

بينا فى بداية الباب الثانى أن المشروع قد ينشـأ بقصد تحقيق الربح أو انتاج سلعة أو مجموعة من السلع أو خدمة أو مجموعة من الخدمات التى يحتاج اليها المجتمع بالكميات والمواصفات التى يحتاج اليها الأفراد والمجتمع ٠

وعلى ذلك ينشـأ المشروع عادة لتحقيق واحـد أو أكثر من الأهداف الآتيـة :

(أ) أرباح للملاك (سواء الدولة فى النظـام الاشتراكى أو الأفراد فى النظام الرأسمالى) ٠

(ب) كمية محددة من السلع والخدمات ٠

(ج) مستوى معين من الجودة لتلك السلع أو الخدمات ٠

ولتحقيق هذه الأهداف يتحتم على الادارة أن توجه ما حصلت عليه من مستلزمات للانتاج (عمال وآلات ومواد) وفقا لخطة تعد مقدما ، وعليهـا أن تحدد طريقة تنفيذ هذه الخطة عن طريق اعداد قواعد يلتزم بهـا جميع من سيشتركون فى تنفيذ البرنامج ٠ كذلك على الادارة أن تنظم لكل من هؤلاء واجباته ودوره فى التنفيذ ٠

على أن وجود الخطة واعداد السياسات واعداد التنظيم لا يضمن بالضرورة تحقيق الأهداف السابق الاشارة اليها اذ يستلزم الأمر قيام الادارة بنوع آخر من الأعمـال يتمثل فى متابعة تنفـيذ البرامج والسياسات وتسجيل ما تحقق فعلا من هذه البرامج ومقارنته بالأرقام الواردة فى الخطة ثم تحديد الاختلافات بينهما وتحليل أسبابها ، ثم اتخاذ ما يلزم من قرارات لمعالجة أى قصور قد يظهر فى مجال الانتاج أو البيع أو الأفراد أو التمويل ٠

وتطلق كلمة الرقابة على مجموعة الأعمال المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطة وتسجيل الأرقام التى تتحقق وتحليلها للتعرف على مدلولاتها ثم اتخاذ مايلزم من اجراءات لتنمية أى اتجاه يساعد على تحقيق الأهداف أو معالجة أى قصور ٠

٢ ـ أركان الرقابة وأساليبها :

تتحقق الأرباح المستهدفة اذا حصل المشروع على الايرادات المتوقعة واذا لم تتجاوز التكاليف الأرقام المقدرة ٠ الا أن أرقام الايرادات بدورها تتوقف على الكمية التى يستطيع بيعها والأسعار التى تحددت لهذه الكميات ثم مستوى الجودة الذى وصل اليه الانتاج ٠ كذلك ترتبط كمية المبيعات بالجهود التى تبذل لانتاج الكميات المطلوبة فى المواعيد التى تتفق مع حاجات السوق أو مع التعاقدات التى تمت مع العملاء ثم بالجهود التى تبذل فى توزيع هذا الانتاج فى المناطق المختلفة ٠

وعلى ذلك تتبلور الرقابة على نشاط البيع فى المتابعة التى تتم لأرقام المبيعات الفعلية ومقارنتها بالأرقام الواردة بالخطة ٠ وكلما كانت هذه المتابعة تفصيلية على مستوى المناطق والعملاء ، وكلما تم تحليل البيانات التى تجمع أولا بأول والوصول الى نتائج محددة من هذا التحليل ، كلما كانت الرقابة على نشاط البيع فعالة ومحققة لأهدافها ٠

أما بالنسبة للرقابة على نشاط الانتاج فتتمثل فى متابعة أرقام الانتاج الفعلية ومقارنتها بالأرقام الواردة فى جداول الانتاج للتأكد من تنفيذ الكميات المطلوبة فى المواعيد المحددة ثم بالمواصفات المحددة للجودة ٠ وقد تمتد الرقابة فى مجال الانتاج الى عناصره الأساسية وهى الآلات والعمل والمواد ، فتوضع معدلات لانتاج الآلة والعامل فى الساعة ومعدل للانتاج **الواجب** أن يتحقق نتيجة استخدام كل وحدة من المواد الخام ثم يسجل الانتاج الذى **تحقق فعلا** لتقييم الجهود التى بذلت فى سبيل الوصول الى هذه المعدلات ٠

أما فى مجال التمويل فتتمثل الرقابة فى أعمال المقارنة التى تتم لأرقام التكاليف والايرادات ثم الربح الصافى والتى تحققت خلال المدة التى تعد عنها الخطة بالأرقام المقدرة والواردة فى حساب المتاجرة والأرباح والخسائر

التقديرى . كذلك تتابع التغيرات فى أصول الشركة وخصومها ثم التغيرات فى حركة النقدية وتقارن بالأرقام التى كانت مقدرة لهذه التغيرات .

وتستخدم فى عملية المتابعة وتسجيل البيانات التى تجمع بهدف استخدامها فى الرقابة ثم تحليلها ، وسيلة أو أكثر من الوسائل الآتية :

(أ) التقارير الدورية التى توضح الاختلافات بين الأرقام المقدرة فى الخطط والأرقام الفعلية وأسبابها والمقترحات الممكنة للاستفادة من هذه الاختلافات أو معالجتها اذا كانت فى غير صالح الشركة .

(ب) الخرائط البيانية التى تشرح بيانيا التغيرات فى الأرقام الفعلية عن المقدرة .

(ج) اللوحات التى توضع عليها بيانات الخطة ثم تسجل أمامها الأرقام التى تحققت .

٢ ــ الرقابة على المبيعات :

أولا ــ أهداف الرقابة على المبيعات :

تسعى الرقابة على نشاط البيع الى تحقيق أهداف ثلاث أساسية : (١) التعرف بصفة دورية على أرقام المبيعات بالنسبة لكل صنف من الأصناف التى تبيعها الشركة للاطمئنان على الايرادات التى حصل عليها المشروع أو سيحصل عليها فى وقت قريب (فى حالة البيع الآجل) ، (٢) تقييم للجهود التى بذلت لكى يحقق المشروع المبيعات المقدرة بالخطة والتعرف بصفة منتظمة على التغيرات التى تحدث فى السوق والتى من شأنها أن تؤثر على هذا الهدف (٣) التأكد من أن المشروع لم يتجاوز ، فى انفاقه على أعمال البيع ، الأرقام التى سبق وأن حددت لهذا النوع من المصروفات .

ثانيا ــ **البيانات الأساسية لتحقيق رقابة فعالة على المبيعات**

ولتحقيق هذه الأهداف تصمم السجلات الاحصائية بحيث تعطى البيانات الأساسية التالية :

١ ـ المبيعات اليومية من كل صنف (كمية وقيمة) •

٢ ـ المبيعات اليومية من كل صنف موزعة حسب المناطق (كمية وقيمة) •

٣ ـ المبيعات اليومية من كل صنف موزعة حسب العملاء (كمية وقيمة) •

٤ ـ المبيعات اليومية من كل صنف موزعة حسب رجال البيع أو مندوب البيع (كمية وقيمة) •

٥ ـ الانتاج اليومى من كل صنف (كمية وقيمة) •

٦ ـ رصيد المخزون اليومى من كل صنف (كمية وقيمة) •

٧ ـ الأرقام التقديرية لمبيعات الأصناف المختلفة والواردة فى خطة المبيعات •

٨ ـ أرقام المبيعات الشهرية للأصناف المماثلة والتى تنتجها الشركات المنافسة (اذا كانت هذه الأرقام تنشر أو يمكن الحصول عليها من الغرف التجارية أو اتحاد الصناعات) •

٩ ـ المصروفات التى أنفقت على المنتجات منذ تسليمها من المصنع الى المخازن والى حين بيعها للعملاء •

يتطلب تسجيل البيانات الخمس الأول أن تصمم المستندات المصاحبة لعملية البيع (وأهمها الفاتورة) بحيث تحتوى على جميع هذه البيانات • وأن يلفت نظر رجال البيع أو العاملين الذين يعهد اليهم بمهمة اعدادها الى أهمية تسجيل كافة البيانات الموجودة على الفاتورة وبوضوح •

كذلك من الضرورى أن ترسل صورة من المستندات التى تتجمع نتيجة عمليات البيع يوميا الى الوحدة أو القسم المسئول عن تجهيز الاحصاءات المطلوبة للرقابة • اذ أن أى تأخير فى ارسال هذه المستندات معناه تأخير فى تسجيل البيانات الواردة بها وبالتالى تأخير عملية تحليلها وامكانية الاستفادة منها فى التعرف على موقف البيع ومراقبته • ويؤدى حرص بعض الشركات على الحصول على بيانات البيع فى مواعيد ثابتة ، الى الزامها لرجال البيع بارسال صورة من المستندات المصاحبة لكل عملية فور اتمامها الى المسئول عن تسجيل احصاءات البيع •

أما بالنسبة للبيانات الخاصة بأرقام المبيعات التقديرية فمن الممكن الحصول عليها من الجداول التى تعبر عن خطة البيع . ومن المفضل أن تكون هذه الجداول تفصيلية ، بمعنى أن تتضمن نفس أنواع البيانات التى تسجل عن المبيعات الفعلية (البيانات من ١ الى ٥) . فاذا تعذرت عملية التقدير على مستوى اليوم فمن الممكن أن تعد الأرقام فى جداول الخطة عن فترات أطول (عادة أسبوعاً أو ١٥ يوماً أو شهرا على أقصى تقدير كما سبق أن بينا فى الفصل الأول من الباب الثانى) .

وفيما يتعلق بمبيعات الأصناف المماثلة فقد يتعذر الحصول عليها فى بعض الحالات ، الا أن بعض أجهزة الدولة (وزارة التموين والتجارة الداخلية) وكثيراً من الغرف تحصل على هذه البيانات بصفة منتظمة وتضعها تحت تصرف أى جهة ترغب الاستفادة منها . وقد لجأ المؤلف الى هذه الأجهزة والغرف للحصول على كثير من البيانات التى احتاج اليها فى اعداد كثير من الدراسات التى طلبتها الشركات لتقييم موقف البيع للسلع التى تنتجها (١) .

غير أن هناك تحفظاً بسيطاً على هذه البيانات يتمثل فى أنها قد لا تكون موجودة بنفس الدرجة من التفصيل التى يطلبها الباحث . وأحيانا تكون فيها بعض الأخطاء وفى بعض الحالات تعد متأخرة . وعلى ذلك يتحتم عليه أن يراجعها بدقة وأن يلح فى طلبها قبل موعد استخدامها بوقت كاف .

ثالثا ـ تحليل بيانات البيع وعرض نتائج التحليل :

ومتى توافرت هذه البيانات فيمكن تبويب وتحليل **البيانات الخاصة بكمية وقيمة المبيعات** وتحديد النتائج التى نشير اليها ثم صياغة هذه النتائج
ومتى توافرت هذه البيانات فيمكن تبويب وتحليل **البيانات الخاصة**

---

(١) المركز العربى للبحوث والادارة ، دراسات غير منشورة للسوق البويات ، والأدوية ، المبيدات الحشرية المنزلية ، الأسمدة ، الاجهزة الكهربائية المنزلية فى الجمهورية العربية ، دراسات اعدت تحت اشراف الدكتور عاطف عبيد ـ ٦٦ ، ١٩٦٧

١ – تقرير يومى يوضح كمية المبيعات اليومية والانتاج والمخزون من كل صنف ٠

٢ – تقرير شهرى يتضمن قيمة المبيعات عن الشهر ثم توزيعها على الأصناف ، ثم المبيعات من أول العام وحتى هذا الشهر والنسب المئوية لمبيعات كل صنف الى اجمالى المبيعات ، ثم المبيعات لنفس الأصناف خلال الشهر المماثل من العام السابق ٠

٣ – تقرير شهرى عن المبيعات موزعة حسب العملاء ونسبة المبيعات الى كل منهم الى اجمالى مبيعات الشهر ، ثم المبيعات لكل عميل من أول العام وحتى هذا الشهر مقارنة بالمبيعات التى تحققت عن نفس الفترة من العام الماضى ٠

٤ – تقرير شهرى عن المبيعات موزعة حسب رجال البيع أو مندوبى البيع ، ثم أرقام المبيعات لكل مندوب فى الشهر المماثل من العام الماضى ٠

٥ – تقرير شهرى عن المبيعات موزعة حسب الأصناف ومقارنة بالأرقام المقدرة لمبيعات الشهر والواردة فى خطة المبيعات ٠

٦ – تقرير شهرى عن المبيعات موزعة حسب المناطق الجغرافية مع تحديد نسبة كل منطقة الى اجمالى المبيعات الشهرية ، وعلى أن يدرج فى التقرير الأرقام التقديرية لمبيعات كل منطقة والواردة فى خطة المبيعات ٠

٧ – تقرير شهرى أو ربع سنوى عن المبيعات موزعة حسب العملاء مع النسبة المئوية للمبيعات لكل عميل الى اجمالى المبيعات مقارنة بالأرقام المماثلة عن الشهر المماثل من العام الماضى ٠

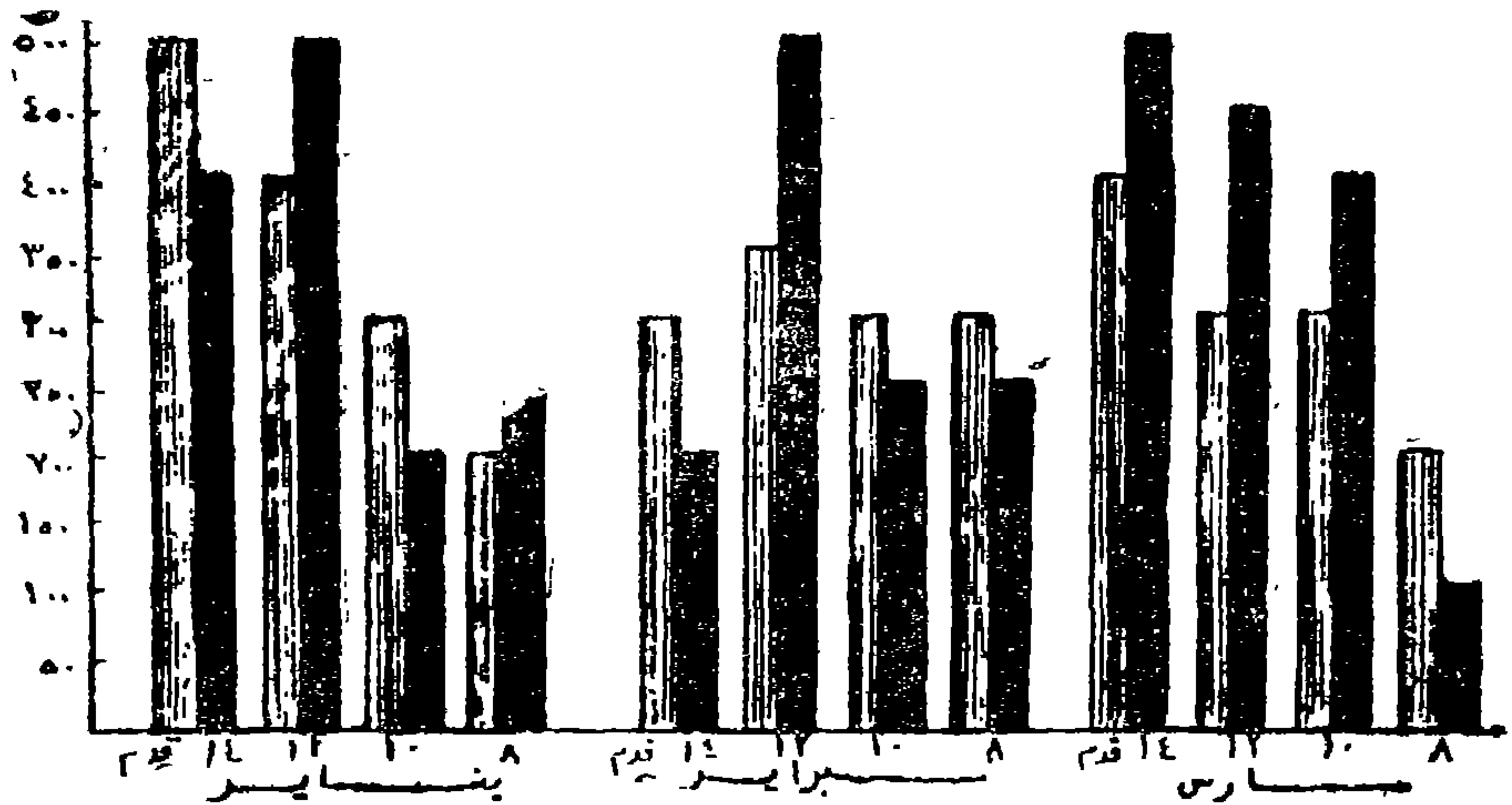
٨ – تقرير شهرى أو ربع سنوى عن المبيعات موزعة حسب الأصناف مقارنة بمبيعات الأصناف المماثلة لدى كل من الشركات الأخرى التى تنتج نفس الأصناف ، مع تحديد نسبة مبيعات الشركة الى اجمالى المبيعات فى السوق بأكمله وذلك بالنسبة لكل صنف ٠

وقد يجرى تلخيص البيانات الواردة فى هذه التقارير فى شكل بيانى وذلك بقصد ابراز أهم التغيرات التى طرأت على أرقام المبيعات أو الاختلافات بين الأرقام الواردة فى الخطة والأرقام الفعلية . فاذا تصورنا أن البيانات الآتية تمثل الأرقام التى وردت فى خطة المبيعات لشركة النصر للثلاجات عن الثلاثة شهور الأولى من عام ١٩٦٨ ، ثم الأرقام التى سجلت عن المبيعات الفعلية خلال هذه المدة .

كمية المبيعات من الثلاجات عن الثلاثة شهور الأولى لعام ١٩٦٨

	يناير		فبراير		مارس	
	تقديرى	فعلى	تقديرى	فعلى	تقديرى	فعلى
ثلاجة ١٤ قدم	٥٠٠	٤٠٠	٣٠٠	٢٠٠	٤٠٠	٥٠٠
ثلاجة ١٢ قدم	٤٠٠	٥٠٠	٤٠٠	٥٠٠	٣٠٠	٤٥٠
ثلاجة ١٠ أقدام	٣٠٠	٢٠٠	٣٠٠	٢٥٠	٣٠٠	٤٠٠
ثلاجة ٨ أقدام	٢٠٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٠٠	٢٠٠	١٠٠
المجموع ...	١٤٠٠	١٣٥٠	١٢٥٠	١١٥٠	١٢٠٠	١٤٥٠

يمكن تصوير أهم الحقائق التى يشير اليها الجدول السابق فى الشكل البيانى التالى :



أما بالنسبة لمصروفات البيع فتقارن عادة بالمبيعات التى تحققت ثم بالأرقام المماثلة لهـا فى الشهر المماثل من العام المـاضى · وأحيانا يظهر فى التقارير التى تعد بيان بالمصروفات الفعلية مقارنة بالأرقام المقدرة عن فترة محدودة ، لتكن شهراً مثلا ، وعن المدة من بداية العام وحتى تاريخ انتهاء هذه الفترة ·

فاذا فرضنا أننا بصدد استكمال الرقابة على المبيعات فى شركة الثلاجات السابق الاشارة اليها فمن الممكن أن تصاحب الجداول والرسوم البيانية التى أعدت عن المبيعات ، جداول توضح التغيرات فى البنود المختلفة لمصروفات البيع عن الأرقام الواردة فى خطة المصروفات (والتى تكون عادة قد أدرجت تحت مجموعة مصروفات البيع فى الخطة المـالية) · وذلك على الوجه التالى :

المبيعات الفعلية ومصروفات البيع الفعلية

مقارنة بالأرقام التقديرية

مارس ١٩٦٨

ثم اجمالى ثلاثة شهور

البيـــان	مبيعات ومصروفات البيع شهر مارس		المبيعات والمصروفات من يناير حتى مارس		
	فعلى	تقديرى	تقديرى	فعلى	الفرق + —
مبيعات :					
ثلاجة ١٤	٤٠٠	٤٠٠	١٢٠٠	١١٠٠	— ٨,٥ ٪
ثلاجة ١٢	٣٠٠	٤٥٠	١١٠٠	١٤٥٠	+ ٣٢ ٪
ثلاجة ٨	٣٠٠	٤٠٠	٩٠٠	٨٥٠	— ٤,٥ ٪
ثلاجة ١٠	٢٠٠	١٠٠	٦٥٠	٥٥٠	— ١٥ ٪
	١٢٠٠	١٤٥٠	٣٨٥٠	٣٩٥٠	+ ٢,٦ ٪
مصروفات البيع :					
مرتبات مندوبى البيع	٣٠٠	٣٠٠	٩٠٠	٩٠٠	—
عمـــولات للمندوبين ..	٢٠٠	٢٥٠	٦٠٠	٦٥٠	+ ٨,٥ ٪
أجور إضافية	١٠٠	١٥٠	٣٠٠	٤٠٠	+ ٣٣,٣ ٪
مرتبات المشرفين والرؤساء	٤٠٠	٤٠٠	١٢٠٠	١٢٠٠	—
انتقالات	٥٠	١٠٠	١٥٠	٢٥٠	+ ٦٦,٦٦ ٪
تشغيل سيارات النقل ...	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠	٦٠٠	٣٠ ٪
إعلانات	٢٠٠	٢٠٠	٦٠٠	٨٠٠	+ ٣٣,٣ ٪
بحـــوث	١٠٠	—	٣٠٠	—	— ٣٠٠ ٪
المجموع	١٤٥٠	١٦٠٠	٤٣٥٠	٤٨٠٠	٣,٤ ٪

رابعا ــ الاستفادة من نتائج تحليل البيانات :

ينتهى التحليل للبيانات التى تتجمع عن المبيعات ومصروفات البيع الى مجموعة من النتائج التى تشير الى مواطن القوة والضعف فى برامج الشركة وسياستها والى ما انتهت اليه الجهود التى بذلها العاملون فى تنفيذ تلك البرامج والسياسات ثم يعطى صورة واضحة عن تقييم السوق لهذه الجهود ٠

الا أن هذا التحليل لا يحدد الأسباب التى أدت الى هذه النتائج ٠ فقد تشير البيانات الى زيادة مبيعات بعض الأصناف من شهر الى آخر وكذلك عن الأرقام المقدرة لكل شهر ولكنها لا تبين ما اذا كانت هذه الزيادة راجعة الى أخطاء فى التقدير عند اعداد الخطة أم الى زيادة الجهود التى بذلها جهاز البيع أم تغير فى ظروف السوق ٠

وعلى ذلك حتى تكتمل عملية الرقابة يتطلب الأمر دراسة النتائج التى انتهى اليها التحليل الذى أعد للبيانات ٠ وقد تتم هذه الدراسة بواسطة باحثين متخصصين يلحقون بادارة المبيعات ، أو بواسطة كل قسم من أقسام الادارة كل فيما يخصه ٠ على أن يطلب من هؤلاء اعداد توصياتهم بالاجراءات الواجب اتخاذها سواء فى مجال اعادة تقدير الأرقام الواردة بخطة البيع أو تعديل سياسات الشركة ، أو اعطاء عناية أكبر لبعض الأصناف ، أو ضغط بنود الانفاق أو زيادتها ٠

٤ ــ الرقابة على الانتاج : Production Control

أولا ــ أهداف الرقابة على الانتاج :

يهدف النظام الذى يوضع للرقابة على الانتاج الى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية :

١ ــ التأكد من انتاج الكميات المطلوبة والمحددة فى خطة الانتاج فى المواعيد المحددة حتى نضمن عرض انتاج الشركة فى السوق فى المواعيد المحددة أو تسليم عملاء الشركاء الطلبيات التى تعاقدوا عليها فى المواعيد المتفق عليها فى العقود ٠

٢ — التأكد من أن الانتاج يتم وفقا للمواصفات المحددة للجودة بمعنى أن يكون الانتاج خاليا من العيوب التى قد تؤثر على سمعته وفى نفس الوقت يحقق ما يطلبه المستهلك من مواصفات ·

٣ — أن يتم الانتاج بتكلفة لاتزيد عن المستوى الذى حدد فى الخطة (والمبين فى البرنامج التقديرى للمصروفات والمدرج فى الخطة المالية) ·

ويطلق على النظام الذى يوضع بقصد الرقابة على كمية الانتاج ومواعيده نظام مراقبة الانتاج Production Control system. ، والنظام الذى يوضع للرقابة على مواصفات الانتاج ، نظام مراقبة الجودة Quality Control System والنظام الذى يوضع لمراقبة تكاليف التشغيل ، نظام الرقابة على تكاليف الانتاج Control of Manufacturing cost

ثانيا — أنواع واستخدامات البيانات اللازمة لتحقيق رقابة فعالة على الانتـاج :

(أ) الرقابة على كمية الانتاج ومواعيده :

يتطلب تحقيق الرقابة على كمية الانتاج ومواعيده مجموعة من البيانات الأساسية تسجل بصفة منتظمة على نماذج وجداول تصمم لهذا الغرض ، ويتم استخدامها فى كل مرحلة من مراحل الانتاج أى منذ استلام طلب العميل أو خطة المبيعات وحتى تسليم الانتاج الى المخازن ·

١ — اعداد بيانات تفصيلية عن الأرقام الواردة فى خطة الانتاج :

فيحتاج تنفيذ خطة الانتاج فى المواعيد المحددة بها ، أن تحدد مقدما **الأصناف المطلوب انتاجها والكميات المطلوبة من كل صنف والمواعيد المحددة للتسليم للعملاء والموصفات الأساسية التى يطلبها العميل ·** ويتم تسجيل هذه البيانات عادة فى نموذج خاص يسمى « أمر الانتاج » Production order · وعلى ذلك تقسم الأرقام المطلوب انتاجها فى الخطة

الى مجموعات اما حسب الأصناف أو حسب المواعيد المطلوبة للتسليم وتدرج كل منها فى « أمر انتاج » يرسل الى مدير المصنع من قسم تخطيط ومراقبة الانتاج أو يصدره مدير المصنع الى أقسام الصنع لتتولى تنفيذه .

فاذا تصورنا أن خطة الانتاج لأحد مصانع الغزل عن شهر يناير تضمنت البيانات الآتية :

مسلسل	الصنف	الكمية	العميل
١	غزل ٢٠	٦٠٠ طن	يصدر إلى روسيا
٢	غزل ٣٠	٦٠٠ طن	يصدر إلى انجلترا
٣	غزل ٦٠	١١٠٠طن	يصدر إلى فرنسا
٤	غزل ٨٠	٨٠٠ طن	يصدر إلى المجـــر
٥	غزل ١٢٠	١٢٠٠طن	يصدر إلى المانيا الغربية
٦	غزل ١٤٠[1]	٣٠٠ طن	يصدر إلى يوغوسلافيا

بدراسة بيانات الخطة هذه يقوم المسئول عن مراقبة الانتاج باعداد الأمر الذى سيصدر الىأقسام الغزل المختلفة فىالشركة لكى تبدأ فىتنفيذها . فيحدد لكل من هذه الأصناف نموذج « أمر انتاج » يحدد فيه الصنف والكمية وموعد التسليم .

٢ ـ تحديد الأقسام التى ستكلف بتنفيذ الخطة :

ويحتاج تنفيذ الخطة فى المواعيد المطلوبة الى تحديد **الأقســام** التى ستكلف بتنفيذ كل من أوامر الانتاج وأنواع وعدد الآلات المطلوب استخدامها

---

(١) الأرقام هنا تشير الى صنف الغزل ومتعارف فى المصانع على مدلولاتها الفنية .

فى كل قسم ثم تحديد المواصفات الواجب الالتزام بها . وتسجل هذه البيانات على نموذج خاص يسمى « جدول تحديد أماكن الانتاج » Route Sheet . فاذا فرضنا أن شركة الغزل المشار اليها لديها أربعة أقسام انتاجية يحتوى كل منها على عدد متساو من الأنوال لآلات الغزل (وتعطى الأرقام المسلسلة من ١ الى ٤ تمييزا لها عن بعضها) . فمن الممكن أن توزع أوامر الانتاج على هذه الأقسام ويتحدد مكان تنفيذ كل أمر فى الجدول التالى :

جدول تحديد أماكن الانتاج
يناير ١٩٦٨

رقم أمر الانتاج	الصنف	الكمية	مكان التشغيل
١	غزل ٢٠	٦٠٠ طن	قسم الغزل رقم (١)
٢	غزل ٣٠	٦٠٠ طن	قسم الغزل رقم (١)
٣	غزل ٦٠	١١٠٠ طن	قسم الغزل رقم (٢)
٤	غزل ٨٠	٨٠٠ طن	قسم الغزل رقم (٣)
٦	غزل ١٤٠	٣٠٠ طن	قسم الغزل رقم (٣)
٥	غزل ١٢٠	١٢٠٠ طن	قسم الغزل رقم (٤)

٣ — اعداد جداول التشغيل :

بمجرد أن تتحدد الأقسام الانتاجية التى سيجرى فيها تنفيذ أوامر الانتاج ، تبدأ الخطوة التالية واللازمة لضمان التنفيذ فى المواعيد المحددة وهى **تحديد مواعيد الابتداء والانتهاء من تنفيذ كل من أوامر الانتاج** . ويتم هذا عن طريق اعداد جدول زمنى Shcedule يظهر فيه أمام كل أمر تاريخ البدء فى تنفيذه والتاريخ المتوقع لانهائه وتسليمه الى المخازن ، وقد يحدد فى الجدول الكمية المطلوب انتاجها فى كل أسبوع أو كل يوم .

ويتوقف تحديد مواعيد الابتداء والانتهاء من تنفيذ كل من أوامر الانتاج على المواعيد التى حددها العميل لاستلام البضائع أو التى حددتها ادارة المبيعات لطرح الانتاج فى السوق ٠ وعلى ذلك ترتب أوامر الانتاج الواردة الى كل قسم حسب مواعيد التسليم التى حددتها ادارة المبيعات ٠

كذلك يتأثر تحديد هذه المواعيد بحجم الطاقة الانتاجية المتاحة لتشغيل أوامر الانتاج المطلوب تنفيذها أى بالمواعيد المتوقع أن تكون فيه الآلات الموجودة قد انتهت من تنفيذ الطلبيات السابقة ٠ فمن الجائز أن تكون بعض الآلات مشغولة لفترة ، خلال يناير ، فى تنفيذ بعض الطلبيات التى بدأت فيها خلال شهر ديسمبر ٠

وعلى ذلك تراجع المواعيد المحددة للتسليم ثم التواريخ التى ستكون فيه كل من الآلات بكل قسم خالية ومعدة لتنفيذ أوامر الانتاج الجديدة ، ويوضع الجدول الذى يمثل موعد البدء فى تنفيذ كل من أوامر الانتاج والآلات التى ستخصص له وموعد الانتهاء منه والكميات الواجب انتاجها فى كل يوم أو كل أسبوع ٠

فاذا فرضنا فى المثال السابق أننا بصدد اعداد جدول التشغيل فى القسم رقم (١) لأوامر الانتاج المطلوب تنفيذها خلال شهر يناير ، وأن مواعيد التسليم لأمر الانتاج رقم (١) هى ٣٠ يناير ، كذلك المفروض تسليم الناتج المطلوب فى أمر الانتاج رقم (١) فى نفس التاريخ ٠

واذا فرضنا أن القسم به ٦٠ نولا (آلة) منها ٢٠ ستظل مشغولة فى تنفيذ طلبات سابقة وهى الأنوال التى عليها أرقام مسلسلة من ١ : ٢٠ (اذ تحمل كل آلة رقم مسلسل يستخدم فى تسجيل أى بيانات تتعلق بها) ٠

على ضوء هذه البيانات يمكن الوصول الى الحقائق الآتية :

(أ) أن كلا من أمر التشغيل رقم ١ ، ٢ لابد وأن يبدأ العمل بهما فى نفس الوقت لأن الكميات المطلوبة فى كل منهما متساوية ومواعيد التسليم أيضا واحدة ٠

(ب) أن عدد الآلات الممكن تخصيصها لتنفيذ أوامر الانتاج هذه سيكون في حدود ٤٠ آلة فقط وعلى ذلك يلزم تخصيص ٢٠ آلة لكل من أوامر الانتاج ٠

(جـ) أنه يمكن أن يبدأ تشغيل هذه الأوامر في أول يناير على أن ينتهي القسم من تنفيذ ¼ الكمية في نهاية كل أسبوع ٠

(د) أن الآلات التي ستخصص لتنفيذ هذه الأوامر هي الآلات من ٢١ الى ٦٠

وعلى ذلك يمكن اعداد جدول التشغيل لأوامر الانتاج المطلوب تنفيذها في شهر يناير على الوجه الآتي :

جدول التشغيل
يناير ١٩٦٨

الأسبوع	رقم أوامر الإنتاج	الصنف	الكمية	الآلات المستخدمة
الأسبوع الأول	١	غزل ٢٠	١٥٠ طن	٢١ — ٤٠
	٢	غزل ٣٠	١٥٠ طن	٤١ — ٦٠
الأسبوع الثاني	١	غزل ٢٠	١٥٠ طن	٢١ — ٤٠
	٢	غزل ٣٠	١٥٠ طن	٤١ — ٦٠
الأسبوع الثالث	١	غزل ٢٠	١٥٠ طن	٢١ — ٤٠
	٢	غزل ٣٠	١٥٠ طن	٤١ — ٦٠
الأسبوع الرابع	١	غزل ٢٠	١٥٠ طن	٢١ — ٤٠
	٢	غزل ٣٠	١٥٠ طن	٤١ — ٦٠

٤ ـ متابعة تنفيذ جداول التشغيل :

بمجرد أن تتحدد مواعيد الابتداء والانتهاء من كل أمر من أوامر الانتاج والآلات التى ستستخدم فى تنفيذه وكمية الانتاج المطلوبة فى كل أسبوع . تبدأ عملية أخرى لازمة لضمان تنفيذ هذه الأوامر فى المواعيد المحددة وتتمثل فى تبليغ أقسام التشغيل بما هو مطلوب منها ثم تبليغ أقسام الخدمات (مخازن المواد الخام والأدوات ، والملاحظ المسئول عن عمليات النقل داخل المصنع وقسم مراقبة الجودة) بمحتويات الجدول حتى تقوم بتجهيز كل مايلزم لتنفيذه . اذ أن أى تعطيل فى وصول المواد الخام أو الأدوات أو فى عمليات النقل أو فى فحص الناتج قد يؤدى الى تعطيل الانتاج وبالتالى عدم تنفيذ الجدول الموضوع وفقا للمواعيد المحددة .

كذلك يحتاج الأمر الى تسجيل كمية الانتاج يوما بيوم ومراجعتها على الأرقام الواردة فى الجدول للتأكد من أن المواعيد المحددة لن يطرأ عليها أى تعديل . وكذلك للتعرف على أى تعديلات فى هذه المواعيد ، والتى قد تكون ضرورية بسبب تعطل بعض الآلات أو غياب بعض العمال .

وتسمى مجموعة الأعمال الخاص بتبليغ الأقسام التى ستشترك فى تنفيذ جداول الانتاج بصورة مباشرة أو غير مباشرة ثم تسجيل كمية الانتاج الفعلى أولا بأول ، تسمى هذه « المتابعة Follow-up » أو يطلق عليها أحيانا « التشهيلات Dispatching

وتبلغ الأقسام التى ستتولى الانتاج بواسطة نموذج أو فورمة أو كرت خاص تدون عليه كافة البيانات عن الانتاج المطلوب ومواعيد البدء والانتهاء منه ويسمى هذا النموذج « أمر التشغيل » Manufacturing Order

أصناف المواد المطلوبة والـكمية من كل صــنف ومواعيد صرفها ورقم أمر الانتاج التى ستستخدم فيه • وترسل صورة من هذا النموذج المسمى بأمر صرف المواد Material Requisition الى مخازن المواد الخام لاعداد هــذه المواد فى المواعيد المحددة •

كذلك يخطر المسئول عن فحص الانتاج بالمواصفات الأساسية المطلوب تواجدها فى الانتاج وبمواعيد البدء والانتهاء من كل أمر من أوامر الانتــاج وذلك بواسطة اخطار خاص يسمى « أمر فحص الانتاج » Inspection Order

أخيرا يسجل الانتاج اليومى فى كل قسم من الأقسام الانتاجية لـكى يقارن بالأرقام المحددة فى جدول التشغيل • وقد يتم هذا بواسطة رئيس القسم والذى يعد تقريراً يومياً Progress Report يحدد فيه أوامر التشغيل الجارى تنفيذها وكمية الانتاج التى انتهى منها بالنسبة لكل من هذه الأوامر والعقبات أو الصعوبات التى تواجهه (ان وجدت) •

أو قد يطلب من المسئول عن فحص الانتــاج أن يعد تقريرا يوميا عن الكميات التى تم فحصها خلال اليوم ، على أساس ان عمليات الفحص عادة ما تكون لاحقة للانتاج وبالتالى تشير الأرقام الواردة فى تقرير الفحص الى أرقام الانتاج التى تمت خلال اليوم •

أو قد يطلب من رئيس القسم أن يرسل كلا من أوامر التشغيل الذى يتم تنفيذه وبمجرد الانتهاء منه إلى القسم المسئول عن مراقبة الانتاج • ويصلح هذا الأسلوب فى الحالات التى يمكن فيها تنفيذ أوامر التشغيل التى تصل الى القسم فى نفس اليوم •

أخيرا قد يطلب من ملاحظ النقل أن يخطر القسم المسـئول عن مراقبة الانتاج بالكميات التى تم نقلها من كل قسم الى المخازن ، على أســاس أن النقل يتم حتما بعد الانتهاء من عمليات الانتاج •

٥ ــ تحليل بيانات المتابعة لتحقيق الرقابة :

بمجرد أن تصل تقارير المتابعة تسجل البيانات الواردة فيهــا وتقارن بالأرقام المحددة فى جداول التشغيل للتعرف على مدى التزام أقسام الانتاج بالمواعيد المحددة فى الجداول •

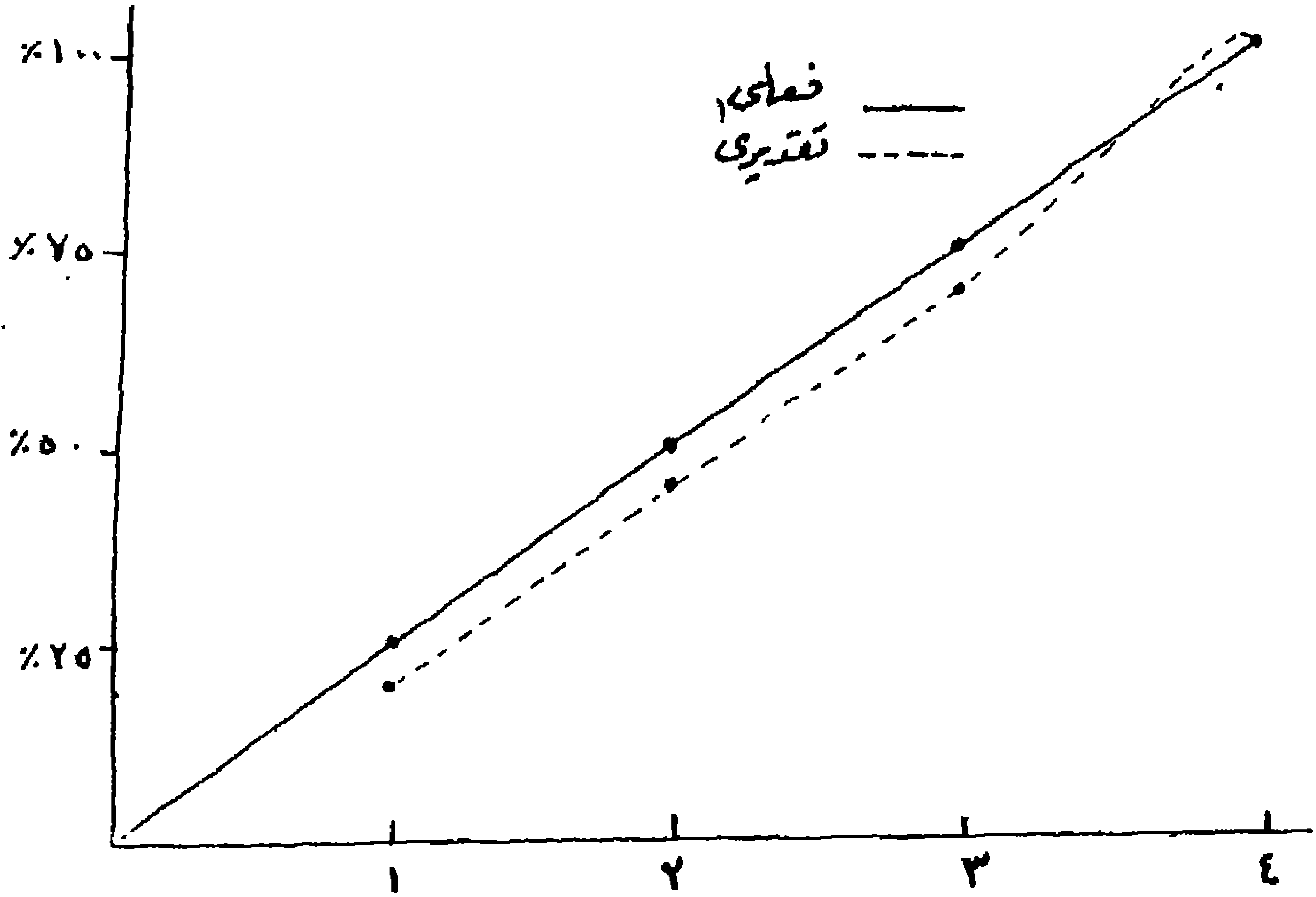
ويتم هذا التسجيل عادة على خريطة بيانية تستخدم فى المصانع منذ ٦٠ عاما فى كثير من المصانع وتسمى خريطة جانت Gantt Chart نسبة الى المهندس Gantt الذى أول من فكر فى استخدامها ٠

فاذا كانت مجموع التقارير التى وردت من القسم رقم (١) تشير الى أن أرقام الانتاج الذى حققه القسم فى الأسبوع الأول من شهر يناير هى ١٢٠ طنا بالنسبة لأمر الانتاج رقم (١) و ١٧٥ طنا بالنسبة لأمر الانتاج رقم (٢) ٠ فيمكن تسجيل هذه الحقائق الى جانب الأرقام الواردة فى جدول التشغيل فى الشكل البيانى التالى :

	الأسبوع الأول	الأسبوع الثانى	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع
أمر انتاج رقم "١" انتاج تقديرى انتاج فعلى				
أمر انتاج رقم "٢" انتاج تقديرى انتاج فعلى				

وقد تستخدم الرسوم البيانية العادية فى اجراء المقارنة بين أرقام الانتاج الفعلية والتقديرية ، فاذا فرضنا أن الانتاج الذى تحقق بالنسبة لأمر الانتاج رقم (١) خلال كل أسبوع من شهر يناير كان على الوجه الآتى

على التوالى : ١٢٥ ، ١٥٠ ، ١٢٥ ، ٢٥٠ • فيمكن تصوير هذه العلامة على الرسم البيانى التالى :



٦ — تحديد أسباب الاختلافات بين الجداول والأرقام الفعلية للانتاج واقتراح الاجراءات اللازمة لمواجهة الموقف :

وسواء انتهى التحليل للبيانات التى جمعت فى تقارير المتابعة الى أن الانتاج الفعلى يفوق التقديرى أو يقل عنه فلابد من دراسة الأسباب التى أدت الى هذه الاختلافات •

فزيادة الأرقام الفعلية عن الأرقام التقديرية قد يعنى أن بعض أوامر التشغيل سيتم قبل المواعيد المحددة له وبالتالى لابد من اتخاذ الاجراءات اللازمة لتجهيز أوامر جديدة للتشغيل حتى نضمن تشغيل الآلات دون أى تعطيل •

وانخفاض الأرقام الفعلية عن المقدرة معناه أنه سيتعذر تنفيذ بعض طلبات العملاء فى مواعيدها ، الا اذا أمكن تشغيل الآلات ساعات اضافية ، اذا كان هذا الأخير ممكنا •

وسواء أمكن الاتفاق مع العملاء على قبول التأخير فى استلام البضائع التى تعاقدوا عليها أو تم تشغيل الآلات ساعات اضافية لتعويض التأخير ، فان الأمر يستوجب التعرف على الأسباب التى أدت اليها ومحاولة تفاديها

مستقبلا. ذلك لأن التأخير فى مواعيد التسليم معناه أن يفقد العملاء ثقتهم فى مقدرة الشركة على احترام التزاماتها أو يؤدى الى ارتفاع تكلفة التشغيل نتيجة تشغيل الآلات لساعات اضافية ٠

وقد ترجع أسباب التأخير ، الى عدم اخطار أقسام الخدمات بالمطلوب منها فى الوقت المناسب ، أو الى ضعف عمليات النقل بين المخازن وأقسام الانتاج أو بين الأقسام وبعضها بعضا أو الى التأخير فى شراء الخامات المطلوبة أو الى تعطيل بعض الآلات بسبب ضعف فى برنامج الصيانة أو تعطلها لأسباب مفاجئة ، أو قد يرجع التأخير الى ارتفاع معدلات الغياب للعمال أو ضعف الاشراف وعدم قيام الرؤساء بواجباتهم على الوجه الأكمل الخ ٠

ومهما كانت هذه الأسباب ، فمن المهم تحديدها والتعرف على المسئول عنها واتخاذ اجراءات حاسمة وسريعة لمعالجتها ٠

(ب) الرقابة على جودة الانتاج Quality Control.

أولا — **أهداف الرقابة على الجودة :**

يتوقع المستهلك أن يحصل على سلعة خالية من العيوب وبها جميع المواصفات التى يتوقعها من حيث الشكل والحجم واللون والصحية لتحقيق المنفعة التى يطلبها ٠ وعلى ذلك تحدد هذه المواصفات عادة عند تصميم السلعة وفى التجارب الأولى لانتاجها والتى تجرى عادة قبل طرح السلعة للمستهلك فى السوق ٠ ويطلق على النظام الذى يوضع لضمان حصول المستهلك على ما يطلبه من مواصفات : نظام مراقبة الجودة ٠

والواقع أن وجود نظام لمراقبة الجودة فى أى شركة له أهمية خاصة ، سواء كانت الشركة تنتج للسوق المحلى فقط (حتى ولو كانت محتكرة للانتاج) أو للسوق المحلى وللتصدير معا ٠ فظهور عيوب فى السلعة أثناء الاستخدام يفسر من قبل المستهلك دائما على أنه دليل على اهمال الادارة وعدم اهتمامها بمصالح المستهلك ٠ كذلك يؤدى وجود مثل هذه العيوب فى السلع المصدرة اما الى رد البضاعة الى المصنع ثانية مع تحميله بتكاليف النقل أو الى ايقاف التعامل معه كلية ٠

ثانيا – أنواع واستخدامات البيانات التى تجمع بقصد الرقابة على جودة الانتاج :

يتطلب النظـام الذى يوضـع للرقابة على الجودة ثلاثة أنواع رئيسية مـن البيانات :

١ – بيان بالمواصفات المطلوب توافرها فى السلعة وفى العبوة والغلاف ، وهذه تحدد كما قلنا تصميم السلعة وتجربة انتاجها •

٢ – بيان عن العيوب التى تظهر فى كل مرحلة من مراحل الانتاج يحدد أنواع هذه العيوب وعدد الوحدات التى ظهرت فيها • ويسجل هذا البيان بصفة منتظمة عن طريق فحص عينة من الانتاج اليومى على فترات متقطعة أثناء اليوم •

٣ – بيان بالأسباب التى أدت الى هذه العيوب ، فقد ترجع هذه الى عيوب فى المواد الخام أو الوقود المستخدم ، أو فى الآلات ، أو لأهمال العامل أو بسبب عدم اتخاذ الاحتياطات الكافية أثناء النقل داخل المصنع أو بسبب عدم توافر النظافة الكافية فى مكان العمل ، أو بسبب عيوب فى طريقة التخزين •

وعلى ذلك يتطلب الأمر ، لوضع نظام متكامل للرقابة على الجودة أن **تحتفظ الشركة بسجل للمواصفات المطلوبة فى كل مرحلة من مراحل الانتاج** منذ استلام الخام فى مخازن الشركة وحتى تسليم البضاعة الكاملة الصنع للعميل • فالمواد الخام لا بد وأن تتوافر فيها صفات معينة عند استلامها من المورد • وكذلك يتطلب الأمر ، بالنسبة لبعض المواد ، وضـع مواصفات خاصة لتخزينها • اذ يتأثر بعض المواد بالرطوبة أو الحرارة ، وعلى ذلك فان أى اهمال فى الالتزام بهـذه المواصفات قـد يفقد هذه المواد خصائصها الأساسية وبالتالى يؤثر على جودة الناتج •

وقد يحتاج الأمر فى بعض الحالات الى اشتراط تعبئة الخام فى عبوات مصنوعة من مادة معينة ، اذ يحدث أن تؤثر المادة المصنوعة منها العبوة على مواصفات الخام • والمثل الواضح على ذلك هو العيوب التى تسمى « بالبقع

السود » والتى تعانى منها صناعة الغزل والنسيج ، اذ تظهر على القماش عند تجهيزه بقع سود وبالتالى يصبح الانتاج غير قابل للبيع . وقد ترتب على ظهور هذه البقع وتعذر اكتشافها فى المراحل السابقة للنسيج ارتفاع فى تكلفة الانتاج اما نتيجة رفض العملاء استلام البضاعة أو نتيجة للمحاولات التى تبذل لازالة البقع بواسطة بعض الكيماويات . وبتتبع أسبابها تبين أن هناك احتمالا كبيرا فى أن تكون الأكياس المستخدمة فى تعبئة القطن ، والتى أحيانا ما تحمل بعض الأسفلت عالقا على جوانبها ، هى مصدر النقط السود اذ تعلق هذه بالقطن ولا تظهر بالعين المجردة ، كذلك يتعذر ازالتها أثناء مرحلة تنظيف القطن وهى المرحلة التى تسبق الغزل عادة .

وقد تظهر العيوب فى الناتج النهائى بسبب نوع الوقود المستخدم ، مما يتحتم معه دراسة تأثير الأنواع المختلفة من الوقود على كل مرحلة من مراحل الانتاج . ولعل المثل الواضح على هذا ، ما حدث فى مصنع الخزف والصينى . اذ صممت الأفران على أساس استخدام « المازوت » كوقود لحرق المواد الخام المستخدمة فى المصنع . ثم تبين أن بعض الشوائب الموجودة بالمازوت تعلق بالمنتجات أثناء تشكيلها فى الأفران وتترك عيوبا ظاهرة فى الانتاج . ولذلك تقرر ، بعد دراسة لخصائص الأنواع الاخرى من الوقود ، اجراء تعديلات فى تصميم الأفران واستخدام « البوتاغاز » بدلا من المازوت .

كذلك تحدد لكل مرحلة من مراحل الانتاج مواصفات خاصة تختلف باختلاف السلعة المنتجة ، فالمواصفات التى تحدد لكل مرحلة من مراحل انتاج اطارات السيارات تختلف عن المواصفات التى توضع لكل مرحلة من مراحل انتاج النسيج وهكذا . ولذلك يتولى مصمم السلعة عند بداية انتاجها ، والمسئولون عن التشغيل ومراقبة الجودة بعد ذلك ، اعداد بيان بالخصائص الواجب أن تتوافر فى كل مرحلة من مراحل الانتاج والتى تعتبر شرطا لقبول تشغيل الناتج فى المراحل التالية .

كذلك قد تتأثر جودة الناتج بدرجة العناية التى تعطى لأعمال النقل من مخازن الخام وأماكن الانتاج أو بين هذه وبعضها بعضا ، وبينها وبين مخازن السلع الكاملة الصنع ، اذ تحتاج بعض السلع ، فى نقلها ، الى وسائل خاصة

فى النقل وعناية خاصة من جانب العامل · ولعل المثل الواضح على ذلك هو اشتراط معظم مصانع المنتجات الغذائية لمواصفات صحية معينة فى العربات التى تستخدم فى النقل داخل المصنع ·

وتتأثر الجودة أيضا ، على الأقل من وجهة نظر المستهلك ، بنوع وشكل العبوة والغلاف الخارجى · ويرجع السبب فى ذلك الى أن المستهلك العادى لا يستطيع أن يحكم فى كثير من الحالات على جودة السلعة اذ يتعذر عليه أن يتعرف على خصائصها الفنية ولذلك يبنى حكمه عادة على المظهر الخارجى ممثلا فى العبوة والغلاف · والمثل الواضح على ذلك هو الأدوية ، فبشهادة الفنيين فى كثير من بلدان العالم ، تعادل كثير من أصناف الأدوية المنتجة فى الجمهورية العربية مثيلاتها المنتجة فى كثير من البلاد المتقدمة ، ألا أن المشكلة التى كانت تجعل المستوردين يترددون فى الاقبال عليها كانت تتمثل دائما فى العبوة المستخدمة والغلاف الخارجى · وقد أمكن لبعض المصانع ، بعد دراسة انطباعات المستهلكين عن العبوات ثـم بحث امكانيات ادخال تعديلات على أنواع المواد الخام المستخدمة فى التعبئة وعلى تصميم العبوة والغلاف ، أن تدخل تحسينات كبيرة على كثير من الأصناف التى تنتجها ، وقد ساهمت هذه بدورها فى تغيير فكرة المستهلك عن انتاج هذه المصانع ·

أخيرا قد تتأثر جودة الناتج بالطريقة التى يتم بها تخزين الناتج وتعبئته وشحنه للعميل اذ قد تتغير خصائص المنتج نتيجة الاهمال فى عملية التخزين أو استخدام صناديق غير محكمة فى الشحن ·

غير أن وجود بيان بالمواصفات لا يعنى بالضرورة احترامها ، اذ أن الأمر فى النهاية يتوقف على النظام الذى يوضع للتفتيش على كل مرحلة وفحص عينة من الانتاج وتسجيل نتائج الفحص فى سجلات خاصة · وعلى ذلك يرتكز النظام الذى يوضع للرقابة على الجودة على وجود تفتيش منتظم على الانتاج مع تسجيل لنتائج هذا التفتيش ·

ويتم فحص عينة فقط من الانتاج ، يتحدد حجمها بالطرق الاحصائية بحيث تغنى عن الفحص الشامل لجميع وحدات الانتاج · اذ أمكن تطوير هذه الطرق بحيث تعطى نتائج تماثل فى دقتها النتائج التى يمكن أن نحصل

عليها لو فحصنا كل وحدة من الناتج (١) . ففى مصنع للكراسى الخشبية مثلا والذى تتكون مراحل الانتاج فيه من تقطيع الخشب بمقاسات معينة ، ثم تصنيع الأرجل ثم القاعدة ثم الظهر ثم تركيب هذه الأجزاء مع بعضها ، يتم أخذ عينة من كل مرحلة . فتأخذ عينة من القطع وعينة من الأرجل بعد تصنيعها وعينة من القواعد وعينة من الظهر وذلك على فترات منتظمة أثناء ساعات العمل ولتكن الساعة ٩ صباحا والساعة ١١ والساعة ١ ثم الساعة ٣. وتفحص كل منها لتسجيل الخصائص المطلوب توافرها . فاذا كان المقياس المطلوب للأرجل هو طول ٤٠ سم فى سمك ٥ سم ، يقاس الطول والسمك لكل قطعة من العينة التى أخذت وتسجل هذه البيانات فى سجل خاص ، ثم يحدث هذا أيضا بالنسبة للمرحلة الاخرى من الانتاج . ثم يتم تفريغ هذه البيانات فى تقرير يلخص نتائج الفحص . لمقارنتها بالطول والسمك المطلوب .

فاذا فرضنا أن العينة التى أخذت من الانتاج الذى تم فى مرحلة تقطيع الأخشاب يوم الاثنين ٢٣ يناير ١٩٦٨ وقدره ٦١٠ كانت تتمثل فى ١٠٪ من هذا الانتاج ، وأن الأطوال التى سجلت لكل قطعة كانت كالآتى :

رقم القطعة	الطول	رقم القطعة	الطول	رقم القطعة	الطول	رقم القطعة	الطول
١	٤٠	١٦	٤٠	٣١	٤٠	٤٦	٣٨
٢	٤٠	١٧	٤٠	٣٢	٤٠	٤٧	٤٠
٣	٤١	١٨	٣٧	٣٣	٤١	٤٨	٤١
٤	٣٩	١٩	٤٠	٣٤	٤٢	٤٩	٣٩
٥	٤٠	٢٠	٣٧	٣٥	٤٣	٥٠	٤٠
٦	٣٨	٢١	٣٨	٣٦	٤٤	٥١	٤٠
٧	٣٨	٢٢	٤٠	٣٧	٤٠	٥٢	٣٩

---

(١) لمزيد من التفصيل من استخدام الأساليب الاحصائية فى مراقبة الجودة ، راجع كتابنا ، تخطيط ومراقبة الانتاج ، دار النهضة العربية ، القاهرة عام ١٩٦٧ .

رقم القطعة	الطول	رقم القطعة	الطول	رقم القطعة	الطول	رقم القطعة	الطول
٨	٤٠	٢٣	٤٠	٣٨	٤٠	٥٣	٤٠
٩	٤٠	٢٤	٤٣	٣٩	٤٢	٥٤	٤٠
١٠	٤١	٢٥	٤٠	٤٠	٤٠	٥٥	٤٠
١١	٤٢	٢٦	٤٠	٤١	٤٠	٥٦	٤٠
١٢	٤٢	٢٧	٤٣	٤٢	٤٠	٥٧	٣٩
١٣	٤١	٢٨	٣٦	٤٣	٤١	٥٨	٤٠
١٤	٤٠	٢٩	٤٠	٤٤	٤٤	٥٩	٤٠
١٥	٤٠	٣٠	٤٣	٤٥	٤٠	٦٠	٤١
						٦١	٤٤

يمكن تفريغ نتائج هذا الجدول فى تقرير مبسط عن نتائج الفحص يبين عدد القطع فى العينة والتى توافرت فيها المواصفات المطلوبة والعدد فى كل من المقاسات التى وجدت فى الفحص وذلك على الوجه الآتى :

<table>
<tr><td colspan="3">تقرير فحص الانتاج</td></tr>
<tr><td colspan="3">مرحلة الانتاج : تقطيع الأخشاب التاريخ : ١٩٦٨/١/٢٣</td></tr>
<tr><td>المقاسات التى سجلت (طول القطعة)</td><td>عدد القطع لكل مقاس</td><td>اجمالى</td></tr>
<tr><td>٣٦ سم</td><td>|</td><td>١</td></tr>
<tr><td>٣٧</td><td>||</td><td>٢</td></tr>
<tr><td>٣٨</td><td>||||</td><td>٤</td></tr>
<tr><td>٣٩</td><td>||||</td><td>٤</td></tr>
<tr><td>٤٠</td><td>|||| |||| |||| |||| |||| |||| |</td><td>٣١</td></tr>
<tr><td>٤١</td><td>|||| |||</td><td>٨</td></tr>
<tr><td>٤٢</td><td>||||</td><td>٤</td></tr>
<tr><td>٤٣</td><td>||||</td><td>٤</td></tr>
<tr><td>٤٤</td><td>|||</td><td>٣</td></tr>
<tr><td colspan="2">المجمـــــوع</td><td>٦١</td></tr>
<tr><td colspan="3">إخصائى الفحص ..... توقيع ....</td></tr>
</table>

بمجرد أن ترد هذه التقارير الى المسئول عن مراقبة الجودة ، يبدأ فى مقارنة الأرقام الواردة بها بالطول الواجب أن يتحقق • ويبدو مما سبق أن الطول المطلوب للقطعة هو ٤٠ سم فى حين أن عدد القطع المستوفاة هنا هو ٣١ قطعة فقط • فهل نتوقع أن يكون الانتاج جميعه طبقا للمقياس المطلوب !

أثبتت الخبرة أن المقاس المطلوب أو الخصائص المطلوبة لا يمكن وأن تتحقق بدرجة ١٠٠٪ من الدقة ، اذ أننا لو افترضنا امكانية تحقيق ذلك فاءننا نفترض أن الآلة لا يمكن وأن تخطأ فى أية لحظة وهذا أمر يندر وجوده مهما كان نوع الآلة المستعملة ، وكذلك نفترض عدم وجود أى عيب فى أى جزء من أجزاء الخام وهذا أيضا أفتراض نظرى ، كذلك نفترض أن العامل سيعمل بنفس المهارة طوال ساعات العمل وهذا وضع نادر أيضا •

وعلى ذلك جرت العادة أن تجرى عدة تجارب على كل مرحلة من مراحل الانتاج وبفحص الناتج وتسجيل نتائجه للتعرف على نسبة الانحـراف عن المواصفات المطلوبة والتى يمكن أن ترجع الى الأخطاء (الحتمية) بسبب طبيعة المادة الخام أو الآلة أو العامل وتمثل هذه النسبة التى يمكن التجاوز عنها • فاذا تبين من التجارب أن ٩٠٪ من النـاتج يجب أن يكون مطابقا للمقـاس الموضوع وهو ٤٠ سم للقطعة وأن ٥٪ من الناتج قد يزيد عن المقاس المطلوب ويصل الى ٤٤ سم و ٥٪ قد يقل عن هذا المقاس ويصل الى ٣٩ سم • تكون الخطوة التالية فى الدراسة هى مقـارنة الأرقام الواردة فى تقرير الفحص بالمعدلات الموضوعة والتى لا يمكن تجاوزها • وواضح أن المقارنة هنا تبين أن نسبة الانتاج المخالف للمواصفات المطلوبة تزيد عن النسـبة التى يمكن قبولها ، اذ أن عدد القطع التى يزيد مقاسها أو يقل عن ٤٠ سم تصل الى ٣٠ قطعة من ٦١ أى حوالى ٤٩٪ •

وبمجرد أن تقـارن البيانات التى حصلنا عليها من تقـارير الفحص بالمعدلات الموضوعة ويظهر أن هناك اختلافا بينها ، يبدأ المسئول عن مراقبة الجودة فى دراسة الأسباب التى أدت الى هذا الاختلاف وذلك بالاشتراك مع المسئول عن شراء المـواد واستلامها ورئيس القسم المسئول عن الانتـاج والمسئول عن صـيانة الآلات وذلك بقصـد تحديد الأسـباب التى أدت الى ارتفاع نسبة العيوب (أى ارتفاع نسبة الانتاج غير المطابق للمواصفات) •

(جـ) الرقابة على تكاليف الانتاج

قد تنتج الأقسام الكميات المطلوبة وفى المواعيد المحددة وبالمواصفات المطلوبة ولكن بتكاليف مرتفعة • ويترتب على ذلك أن تحقق هذه الأقسام هدفى الانتاج والجودة ولكن تتخلف عن تحقيق الهدف الثالث وهو التكاليف ولا تساهم فى تحقيق الهدف النهائى للشركة وهو تحقيق العائد المطلوب على رأس المال المستثمر •

فمن الممكن ، كما بينا سابقا ، أن يعوض التأخير فى تنفيذ الكميات المطلوبة من الانتاج عن طريق تشغيل الآلات والعمال ساعات اضافية ، ويترتب على هذا بطبيعة الحـال زيادة الوقود المستخدم ودفع أجور أضافية للعمال وبالتالى ارتفاع تكاليف الانتاج •

كذلك يمكن تصـحيح مواصـفات الانتاج عن طريق اعـادة تشـغيل الوحدات التى بها عيوب ، فالقطع التى تزيد مقاساتها عن المعدل المطلوب يمكن اعادتها الى القسم المسئول عن التقطيع لكى يتولى قطع الزيادات • الا أن ذلك يستغرق وقتاً من الآلات والعمال وربما يؤدى الى تعطيل الانتاج الأصلى أو زيادة ساعات العمل على الآلات والعمال وبالتالى الى دفع أجور اضافية وزيادة تكاليف الانتاج • أو قد تصحح العيوب عن طريق انتاج كميات تزيد عن المعدل الحالى بقدر يعادل نسبة العيوب المتوقعة فاذا كانت نسبة العيوب فى حدود ٣٠٪ ، وكان الانتاج المطلوب فى اليوم ١٠٠٠٠ وحدة فيمكن أن يصدر أمر التشغيل على أساس ١٣٠٠٠ وحدة • ويحدث هذا عادة بالنسبة للسلع التى تنتج للتصدير • اذ يجرى التشغيل بمعدلات تزيد عن القدر المطلوب حتى اذا ما أستبعدت الوحدات التالفة ، كان الباقى معادلا للأرقام التى تم التعاقد عليها •

الا أنه بالرغم من أن هذا الأسـلوب يضمن انتاج الكميات المطلـوبة والمواصفات المحددة ، الا أنه يؤثر على التكاليف بشكل واضح ، فاذا كانت السلع المعيبة غير قابلة للاصلاح فلابد وأن تحمل تكاليفها على تكاليف انتاج السلع التى سلمت للعميل ، واذا أمكن اصلاح العيوب فلا بد وأن تتحمل الشركة تكاليف تشغيل الآلات طوال المدة التى أستغرقتها عملية الاصلاح •

واذا أمكن بيع السلع التى بها عيوب بسعر أقل فى السوق المحلى فيعتبر الفرق بين هذا السعر المنخفض والسعر الذى كان من الممكن أن تباع بـه لو خلت من العيوب ، نقصا فى الايراد يـؤثر على أرباح الشركة فى النهاية ٠

وعلى ذلك يتحتم أن تلتزم الأقسام الانتاجية بالأرقام المقدرة لتكاليف التشغيل ، الى جانب التزامها بانتاج الكميات المطلوبة فى مواعيدها ووفقا للمواصفات ، وعليه يجب أن تحدد تكاليف الانتاج مقدما وتسجل التكاليف الفعلية لمقارنتها بالأرقام المقدرة ثم يحدد مقدار الاختلاف بينهما وأسبابه ٠ ويطلق على عملية تقدير تكاليف التشغيل وتسجيل التكاليف الفعلية واجراء المقارنة بينها « الرقابة على تكاليف الانتاج » ٠

ولذلك تسجل البيانات عن تكاليف الانتاج الفعلية ثـم تقارن هـذه بالتكاليف التقديرية مع بيان الاختلاف فى كل بنـد وذلك فى شكل تقرير يومى أو أسبوعى أو شهرى ، ويمكن أن يتخذ التقرير الشكل الآتى :

تقرير عن تكاليف الإنتاج خلال ٠٠٠٠ المدة من ٠٠٠٠ الى ٠٠٠

عناصر التكاليف	تكاليف فعلية فبراير ١٩٦٨	تكاليف فعلية يناير وفبراير ١٩٦٨ ٠	تكاليف تقديرية يناير فبراير ١٩٦٨	نسبة التكاليف الفعلية الى
مواد مباشرة	١٢٠٠٠	٣٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	١٢٠ ٪
أجور مباشرة	١٤٠٠٠	٣٣٠٠٠	٢٨٠٠٠	١١٥ ٪
أجور غير مباشر	١٢١٥٥	٢٤٣٤٥	٢٢٣٤٠	١٠٩ ٪
مهمات ووقود	٦٣٠٢	١٢٧٨٤	١٢٤٥٥	١٠٢٫٦٦ ٪
مصروفات الخدمات ...	١٨٤٥٧	٣٧١٢٩	٣٤٧٩٥	١٠٦٫٧ ٪
اجمالى تكاليف الإنتاج	٦٢٩١٤	١٣٧٢٥٨	١٢٢٥٩٠	١١٢
كمية الإنتاج (وحدة)	١٠٠٠	٢٠٠٠	٢٥٠٠	٨٠

واضح من هـذا الجدول أن تكاليف الانتاج أرتفعت خـلال الشهرين الأولين من العام بمعدل يصل الى ١٢٪ عن الأرقـام التقديرية وترجع معظم الزيادة الى أرتفاع فى تكاليف المواد والأجور ٠

كذلك يتضح من التقرير أن هناك انخفاضاً فى رقم الانتاج عن الأرقام المقدرة بمعدل يصل الى ٢٠٪ ٠ اذ أن الانتاج الفعلى لا يزيد عن ٨٠٪ من الانتاج التقديرى ٠

وتتحقق الرقابة بشكل أكثر فاعلية لو أمكن تحليل البنود الرئيسية للمصروفات والتعرف على أسباب انخفاض رقم الانتاج ٠ فيمكن تحليل بند المواد على الوجه التالى :

تقرير عن تكلفة المواد خلال المدة من ٠٠٠ الى ٠٠٠٠

عناصر التكاليف	الفعلى	التقديرى	أسباب الاختلاف
أخشاب	١٣٠٠٠	١٢٠٠٠	ارتفاع فى سعر الخشب بمعدل ٨ ٪
فورمايكا	٧٠٠٠	٥٠٠٠	ارتفاع فى اسـتهلاك المواد بسبب ارتفاع نسبة التالف ٤٠ ٪
مسامير	٤٠٠٠	٣٠٠٠	ارتفاع فى اسـتهلاك المواد بسبب ارتفاع نسبة العادم ٣٣ ٪
مواد تنجيد	٤٠٠٠	٣٠٠٠	ارتفاع فى اسـتهلاك المواد بسبب خطأ فى المواصفات $\frac{1}{3}$٣٣ ٪
قماش	٢٠٠٠	٢٠٠٠	
المجموع	٣٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	

وبالمثل يمكن تحليل الأجور المباشرة الى عناصرها وتحديد أسـباب ارتفاعها على الوجه الآتى :

تقرير عن تكلفة العمل المباشر خلال المدة من ٠٠٠٠ الى ٠٠٠٠

عناصر التكاليف	الفعلى	التقديرى	أسباب الاختلاف
عمال نجارة	١٠٠٠٠	٨٠٠٠	زيادة فى الأجور بسبب منح العلاوات السنوية
عمال تجيد	١١٠٠٠	٨٠٠٠	أجور اضافية لانهاء العقود فى مواعيدها
عمال تشطيب وتلميع	١٢٠٠٠	٩٠٠٠	ترقية ٣٠ ٪ من العمال
	٣٣٠٠٠	٢٥٠٠٠	

وبتتبع أسباب انخفاض رقم الانتاج قد يتبين أنها ترجع الى تعطل بعض الآلات فيجرى حصر البيانات الآتية عن ساعات التشغيل الفعلية للآلات مقارنة بالساعات التقديرية .

تقدير عن ساعات العطلات للآلات عن المدة من ٠٠٠٠ الى ٠٠٠٠

رقم الآلة	نوع الآلة	ساعات العمل الفعلية	العطلات	نسبة العطلات	تكلفة العطلات	أسبابها
					بالجنيه	
١٠١	منشار آلى	١٥٠	٥٠	٢٥ ٪	٥٠٠	عدم وصول أوامر التشغيل فى مواعيدها
١٠٢	منشار آلى	١٧٥	٢٥	١٣ ٪	٢٥٠	عدم وصول أوامر التشغيل فى مواعيدها
١٠٣	سنفرة آلية	١٤٠	٦٠	٣٩ ٪	٧٠٠	إحتراق الموتور وتعطل الآلة لمدة ٥ أيام
١٠٤	مثقاب آلى	١٤٠	٦٠	٣٩ ٪	٣٠٠	غياب العامل فى إجازة مرضية

٣ ــ الرقابة على أداء العمـــال Performance Apbraisal :

يتوقف حجم الانتاج الكلى ومواعيـــده وجودته على مقـــدرة العـــاملين على استخدام ما يتاح لهم من آلات ومواد ٠ اذ أن العـــامل الماهر المـــدرب الذى يخضع لنظام محدد للعمل وضعته الادارة القادرة على استخدام هـــذه المهارة ، هذا العامل لابد وأن يعطى انتاجا أكبر من زميله غير المـــاهر أو الذى لم يحصل على قسط كاف من التدريب أو يعمل تحت اشراف ادارة متخلفة لا تعرف كيف ترفع من مهارته أو تستفيد من قدراته ٠ وعلى ذلك يقال ان انتاجية العامل أى حجم الانتاج بالنسبة لكل عامل ترتفع كلما زادت مهارته وكلما أمكن الاستفادة من هذه المهارة ٠

وهذا ما يفسر المخاوف التى يبديها الآن كثير من رجال الادارة فى أوربا والدول النامية من المنافسة غير المتكافئة من قبل الشركات الأمريكية ، فالى جانب ضـــخامة المبالغ التى تخصصهـــا هـــذه الأخيرة للبحوث ولتطبيق التكنولوجيا الحديثة ، توجه الادارة فيها عناية خاصة الى الارتفاع بمستوى مهارة العامل والاســـتفادة من هذه المهـــارة الى أقصى حد عن طريق تطبيق أساليب الادارة الحديثة وفرض النظام والانضباط فى المشروع ٠

وعلى ذلك يمثل « **التدريب** » والارتفاع بمســـتوى مهارة العـــامل عن طريق توجيهه وتعليمه على تطبيق أفضل الأساليب ، ثم محاولة الاستفادة من هذه المهارة ؛ أولى الخطوات لأى برنامج رقابى جاد على العاملين ٠

غير أن ارتفاع مقدرة العامل على اعطاء انتاج أكبر أو أفضل من حيث الجودة لا يعنى بالضرورة أنه سيعطى انتاجا أكبر باستمرار ٠ اذ أن العامل كانسان لا بد وأن يقارن بين ما يحصل عليه من أجر وما يعطيه للشركة من انتاج ، ولا يمكن أن يعطى انتاجا متزايدا فى الوقت الذى يبقى فيه أجره ثابتاً ٠ وعلى ذلك تتجه بعض الشركات الى تحقيق الرقابة على العمال بأسلوب غير مباشر عن طريق **ربط الأجر بالانتاج** ٠

ويتم هذا الربط بين الأجر والانتاج بأحد أسلوبين :

١ ـ أن يعطى العامل مبلغاً ثابتاً يومياً أو شهرياً يمثل حداً أدنى للدخل الذى يمكن الحصول عليه ولا يرتبط بانتاجه • ثم يعطى زيادة دورية (كل ستة أشهر أو سنة) اذا زادت كفاءته • وتقاس هذه الكفاءة عن طريق التقرير الدورى (نصف سنوى أو سنوى) يعده رئيسه ويحدد فيه مستوى الكفاءة الذى وصل اليه العامل وبالتالى يتقرر منحه الزيادة أو حرمانه منها • وتسمى هذه التقارير الدورية أو تقارير الكفاءة •

ويطبق هذا الأسلوب عادة على العمال الذين يتعذر قياس انتاجهم وعلى جميع الرؤساء(١) •

٢ ـ أن يعطى العامل مبلغاً ثابتاً يومياً أو شهرياً ، على أن يزيد الدخل الذى يحصل عليه عن هذا المبلغ كلما زاد انتاجه عن معدل معين تضعه الشركة • ويسمى هذا الاسلوب « ربط الأجر بالانتاج أو الأجور التشجيعية » Wage Incentive System ;

وقد يحدد « المعدل » الذى يطالب به العامل قبل أن يستحق أى زيادة فى الأجر اما من واقع سجلات الانتاج عن سنوات مضت • فاذا تبين من الدراسة أن انتاج احدى آلات تغليف علب الأدوية فى مصنع للأدوية يصل الى ٣٠٠٠٠٠ علبة فى المتوسط فى العام وكان متوسط عدد أيام العمل فى السنة ٣٠٠ يوم ، يكون الانتاج المطلوب من العامل تحقيقه فى اليوم فى المتوسط ١٠٠٠ علبة • فاذا زاد انتاجه عن هذا الرقم استحق أجرا اضافيا عن هذه الزيادة •

أو قد يحدد « المعدل » على أساس دراسة كل نوع من الأعمال داخل المصنع وملاحظة العامل الذى يؤديه وتسجيل المدة الزمنية التى يستغرقها العامل فى انتاج الوحدة من الناتج • فاذا تبين من هذه الدراسة أن العامل يستغرق نصف دقيقة فى انتاج الوحدة ، بما فيها أوقات الراحات

---

(١) لمزيدمن التفصيل عن مشاكل تطبيق هذا الأسلوب راجع كتابنا « **ادارة الافراد** » ، القاهرة ، دار النهضة العربية ١٩٦٧ •

والعطلات (على مدار اليوم) تكون الكمية التى يطالب بانتاجها فى اليوم على أساس ٨ ساعات عمل هى ٩٦٠ وحدة (٦٠ ÷ ٥ر٠) × ٨

وتحسب الزيادة فى الأجر كلما زاد الناتج باحدى طرق ثلاث :

(أ) أن يسمح بزيادة الأجر فقط اذا زاد انتاج العامل عن المعدل الموضوع ، ويعطى العامل زيادة فى الأجر بنفس نسبة الزيادة فى انتاجه ٠ فاذا زاد انتاجه بمعدل ٢٠٪ عن المعدل الموضوع كحد للانتاج يعطى زيادة فى الأجر قدرها ٢٠٪ من أجره الأساسى ٠

فاذا فرضنا أن أجر العامل الثابت هو ٥٠ قرشا فى اليوم وأن الحد الأدنى للانتاج هو ١٠٠٠ وحدة فى اليوم ، وأنه أنتج فى اليوم الأول من الأسبوع ١٢٥٠ وحدة ٠ فيستحق زيادة فى الأجر قدرها ٢٥٪ (٢٥٠ ÷ ١٠٠٠) وبالتالى يستحق مبلغ ٥ر١٢ قرش عن هذا اليوم (٥٠ × ٢٥ر) ٠

(ب) أن يسمح بزيادة الأجر فقط اذا زاد انتاج العامل عن المعدل المطلوب (وهو نفس الشرط الموجود فى الطريقة الأولى) ، على أن يعطى العامل زيادة فى الأجر بمعدل أقل من معدل الزيادة فى انتاجه ٠

فاذا أردنا أن نطبق هذا الأسلوب فى المثال السابق والذى زاد فيه انتاج العامل بمعدل ٢٥٪ ، فقد يتفق على زيادة أجر العامل بمعدل ٥٠٪ من الزيادة فى انتاجه ، بعبارة أخرى يزاد أجر العامل بمعدل ١٢½٪ فقط من أجره بالرغم من زيادة انتاجه بمعدل ٢٥٪ ٠ وعلى ذلك يستحق العامل زيادة فى أجره قدرها ٢٥ر٦ قرشا ٠

(ج) أن يسمح بزيادة أجر العامل كلما زاد انتاجه عن المستوى الذى سبق وأن حققه حتى ولو كان هذا المستوى أقل من الرقم الذى يمثل الحد الأدنى المفروض أن ينتجه العامل ٠

فاذا تصورنا فى المثال السابق أن انتاج العامل كان فى الأسبوع السابق لتطبيق نظام ربط الأجر بالانتاج فى حدود ٧٥٠ وحدة فى اليوم ، ثم ارتفع بعد تطبيق النظام الى ١٠٠٠ وحدة • فان معنى ذلك أن انتاجه ارتفع بمعدل ٣٣٪ عما سبق (٢٥٠ ÷ ٧٥٠) فيزاد أجره بهذا القدر أو بنسبة أقل يتفق عليها • فاذا أعطى زيادة بنفس معدل الزيادة فى الكفاءة ، تكون الزيادة فى الدخل يستحقها هى ١٦٫٥ قرشاً (٥٠ × ٣٣٫٣)(١) •

وتعتمد الادارة فى تحقيق الرقابة على العمال على مجموعة من النظم والقواعد التى تحدد مواعيد حضور العمال وسلوك العمال أثناء العمل ومسئولية العامل عن الآلات والمواد وسلامة زملائه تنظيف مكان العمل الخ • كما تحدد الجزاءات أو العقوبات التى تترتب على مخالفة هذه القواعد • وعادة ما تسجل هذه القواعد كتابة ويطلق عليها « **لائحة الجزاءات للشركة** » • ويعتمد المنطق وراء استخدام هذه القواعد على سببين :

١ ـ أنه لا يمكن وأن يتحقق النظام فى أى مجتمع الا اذا التزم أفراده بقواعد محددة • فالأسرة المنظمة هى التى يلتزم أفرادها لنظام معين فى النوم والمأكل والسلوك قبل بعضهم وقبل المجتمع ؛ وتبقى منظمة طالما أن أفرادها يلتزمون بهذه القواعد أو تفرض عليهم بواسطة رب الأسرة •

٢ ـ أن الانسان منذ الخليقة لا يعمل الا بالترغيب (نتيجة الاقتناع أو توقع فائدة مادية) أو بالترهيب أى توقع عقوبات اذا لم يعمل •

أخيرا تكتمل الرقابة على أداء العمال متى وفرت الادارة حدا أدنى من الظروف الملائمة للعمل • ويقصد بهذه الظروف :

١ ـ الظروف المادية من حيث الاضاءة والتدفئة والتهوية والتغذية (اذا أمكن) وحد أقصى لساعات العمل وحماية من احتمالات الاصابة أثناء العمل وتأمينه وأسرته فى حالة اصابته أثناء العمل •

---

(١) لمزيد من التفصيل عن تصميم نظام ربط الأجر بالانتاج ومشاكله ، راجع كتابنا **التخطيط ، المتابعة وتقييم الأداء** ، القاهرة ـ دار النهضة العربية ١٩٦٧ •

٢ ـ ادراك الادارة لمشاكل العـامل وتوجيه الأجهزة الاجتماعية (ان وجدت) والنقابة لدراسة الظروف الاجتماعية للعـامل ومشـاكله الخاصة (مشاكل الأسرة) ومحاولة علاجها ٠

٣ ـ اعداد الرؤساء ليقوموا بدور ايجابى فى توجيه العـامل وتنمية قدراته ومعالجة مشاكله واعطاء مثل طيب يمكن أن يحتذى به فى احترام نظم وقواعد العمل وفى السلوك مع الزملاء والمرؤوسين ٠

٤ ـ الرقابة المـالية Financial Control :

أوضحنا فى أكثر من مكان فى هذا الكتاب أن الهدف الأساسى للشركة فى النظام الرأسمالى هو تحقيق ربح مجزى على رأس المـال المستثمر ، كما أن هذا أيضا يمثل هدفا أساسيا لبعض المشروعات التى تعمل فى الاقتصاد المخطط ، أما بالنسبة للمشروعات الأخرى فقد يكون الهدف هو الانتاج ، غير أنه حتى بالنسبة لهذه المشروعات يتحتم على الادارة أنتسعى دائما الى تخفيض التكلفة حتى تخفف من العبء الذى تتحمله فى حالة ما اذا انخفضت ايرادات المشروع عن اجمالى التكاليف ٠

ويتأثر مقدار العائد الذى يتحقق على رأس المـال المستثمر بالبنود التى تؤثر على رقم الربح الصافى الذى يحققه المشروع وكذلك بالبنود التى تكون رأس المـال ٠ فمنالمتفق عليه أن الربح الصافى ، والذى ينسب الى رأس المـال بقصد حساب العائد عليه ، يتوقف على رقم الايرادات التى يحققها المشروع وبنود المصروفات على أعمال التشغيل أو المتاجرة ثم على بيع البضاعة وادارة المشروع ٠ كما أن رأس المـال المستثمر يتمثل فى المبالغ التى اشترينا بهـا أصـول المشروع أى يتمثل فى مجموع قيم الأصول المختلفة مطروحا منهـا الديون على المشروع (الخصوم) ٠

وعلى ذلك تنشأ مجموعة من العلاقات بين بنود الايرادات والمصروفات وبعضهـا بعضا وبين بنود الأصـول وبعضهـا أيضا وبين بنـود الايرادات والمصروفات وبنود الأصـول ، وتستخدم هذه العلاقات ، اذا ما حـددت ، فى الرقابة على تحقيق الهدف المـالى للمشروع وهو تحقيق عائد مجزى من الربح على رأس المـال المستثمر ٠

ويمكن توضيح هذه العلاقة فى الشكل الآتى :

نسبة العائد على رأس المال المستثمر

صافى الربح

=

إجمالى الربح
الإيرادات
تكاليف التشغيل

ناقص

المصروفات
مصروفات البيع
مصروفات الإدارة
مصروفات متنوعة

ناقص

الضرائب

رأس المال المستثمر

=

رأس المال المستخدم لتمويل العمليات الجارية
الأصول المتداولة
الخصوم المتداولة

مضافاً إليها

رأس المال المستثمر فى انشاءات
آلات أرض
معدات أثاث
مبانى سيارات

الخصوم طويلة الأجل

« العلاقة بين التغيرات فى بنود المتاجرة والميزانية والعائد على رأس المال »

وحتى تتحقق الأرباح أو الوفورات فى التكاليف بشكل منتظم ، يتطلب الامر حماية الامـوال المستثمرة من أى مخاطر قـد تبـدو غير عـادية أو غير ضرورية . وتتمثل هذه المخاطر من الناحية التمويلية فى توقف المشروع عن سـداد التزاماته وعجزه عن تدبير مورد للوفاء بها . وتتطلب هـذه الحماية فى **بعض الحالات** أن يكون لدى المشروع أصـول قـابلة للتحويل الى نقـدية بسهولة لكى تستخدم فى سداد التزاماته .

ويطلق على مجموعة الاعمال التى تؤدى بقصد التعرف على نسبة العائد على رأس المال المستثمر والاسباب التى أدت الى ارتفاعها أو انخفاضها عما كان متوقعـا أو عن فترات سـابقة ، وكذلك تلك التى تتم لتحـديد مقدرة المشروع على مواجهة التزاماته ، يطلق على هذه الأعمال « الرقابة المالية » .

وتتم هذه الرقابة عن طريق استخدام واحد أو أكثر من الاساليب الآتية:

(أ) المقارنة الدورية للأرقام التقديرية للمصروفات والايرادات بالارقام الفعلية
Budgets of control

يتطلب استخدام هذا الاسلوب اعـداد تقارير دورية تبـين الارقام التقديرية للمصروفات وأرقام المصروفات التى أنفقت فعلا ثم الاختلافات بينها وقد يتم هذا بالنسبة للشركة ككل وبشكل اجمالى ، أو يعد التقرير بشكل تفصيلى ويحتوى على الارقام التقديرية والفعلية للايرادات (بالنسبة للاقسام الايرادية) والمصروفات فى كل قسم .

وبمجرد اعداد هذا التقرير بواسطة الادارة المالية تعطى صورة منه الى كل من رؤساء الاقسام لدراسته وتحديد أسباب الاختلاف بين الارقام المقدرة والارقام الفعلية . وعلى رئيس كل قسم أن يسجل رأيه كتابة حتى ولو كان هناك اختلاف بالزيادة فى رقم الايرادات التقديرية ، وكذلك عليه أن يفسر أسباب الانخفاض فى المصروفات عن الارقام المقدرة . اذ قد تستدعى الزيادة فى الايرادات اجراء تعديلات فى خطة المبيعات والانتاج اذا ماتبين أنها ترجع الى تغير فى ظروف السوق . كذلك ليس من الضرورى أن يعبر انخفاض المصروفات الفعلية عن المقدرة عن كفاءة رئيس القسم ، اذ قد يكون السبب هو عدم القيام ببعض البحوث الاساسية ، أو اتخاذه موقفا سلبيا وعدم البت فى كثير من الأمور التى تعرض عليه .

ويتوقف نجاح هذا الاسلوب فى تحقيق الرقابة المطلوبة على الدقة فى تسجيل البيانات عن المصروفات والايرادات الفعلية ثم سرعة تبويبها حتى تكون فى متناول الادارة فى الوقت المناسب • اذ أن تأخير هذه البيانات بسبب البطء فى تجهيزها قد يجعل أى قرار ينبنى عليهـــا غير ذى موضوع • فاذا تصورنا مثلا أن التقرير الذى يعد لمقارنة أرقام المصروفات التقديرية والفعلية عن شهر فبراير قد أشار الى ارتفاع تكاليف تشغيل الآلات وتبين أن السبب هو ارتفاع عدد ساعات العطلات بسبب غياب بعض العمال • الا أن هذه الحقائق لم تبلغ الى رئيس القسم الا فى نهاية شهر مارس وبعد أن انقضت الظروف التى أدت الى تغيب بعض العمال • معنى هذا أن هــذه الحقائق أصــبحت عديمة القيمة بالنسبة لرئيس القسم ، فقد عادت ظروف العمل الى وضعها الطبيعى وبالنسبة للشركة فقــد اســتمرت العطلات طوال فبراير ومارس وتحملت الشركة تكلفتها •

وبالرغم من استخدام المقارنات بين الارقام المقدرة والفعلية قد حقق رقابة فعالة على التنفيذ فى حالات كثيرة ، الا أن هناك بعض التحفظات التى لمسها المؤلف أثناء اشتراكه فى اعداد مثل هذه المقارنات لبعض الشركات :

١ ــ أن التقديرات التى تدرج فى الخطة تكون فى بعض الحالات غير واقعية ، وتمثل آمال وتخيلات رئيس وأعضاء مجلس الادارة ، وبالرغم من أنهم يعرفون جيدا أن هذه الآمال سيتعذر تحقيقها بالصورة التى وضعت • وازاء اصرارهم على أن تعبر التقديرات عن هذه الآمال يضع كل من رؤساء الأقســام تقديرات للمصروفات فى قسمه ، وهو لا يؤمن فى قرارة نفســه بامكانية تحقيقها •

٢ ــ أن كلا من الرؤساء يعــلم أنه ســيحاسب (أو من المفروض أن يحاسب) على نجاحه أو فشله فى تحقيق الارقام المقدرة • وعلى ذلك قد يتحفظ عند اعداده للتقديرات ولا يدرج الا الارقام التى يكون متأكدا تماما من أن قسمه سيكون قادراً على تحقيقها • بل أكثر من هذا ، ففى بعض الحالات تدرج أرقام للايرادات أقل بكثير من الممكن تحقيقه أو أرقام للمصروفات تفوق

ماينتظر انفاقه ، وبذلك يطمئن الى أن تقييم الادارة له سيكون عاليا عندما تتحقق الايرادات والمصروفات ، لأنها ستفوق (فى حالة الايرادات) أو تقل (فى حالة المصروفات) عن الارقام التقديرية ٠

٣ ــ أخيرا يلجأ بعض الرؤساء ، وعندما يجد أنه سيتجاوز الارقام المقدرة للمصروفات ، الى الحد من نشاط قسمه ، فيقرر رئيس قسم البحوث أو الدعاية ايقاف بعض البحوث أو جهود البيع حتى يظهر التوازن بين الارقام المقدرة لمصروفات القسم الذى يشرف عليه وأرقام المصروفات الفعلية ٠

(ب) استخدام معدلات أو أنماط للتكاليف Standard Costs

والى جانب استخدام المقارنات للارقام المقدرة للمصروفات والايرادات بالارقام الفعلية ، تلجأ كثير من المنشآت الى وضع أنماط أو معايير أو نماذج للتكاليف ويطلب من الاقسام المختلفة أن تبذل جهودا مستمرة لتتساوى التكاليف الفعلية لكل بند من بنود المصروفات (الاجور والمواد ومصروفات الخدمات المباشرة والعمومية) مع التكاليف النمطية ٠

وعلى ذلك يحدد لكل مرحلة من مراحل الانتاج والبيع أو لكل وحدة من النـــاتج رقم معين للمصروفات على المواد والاجور ومصروفات الخـــدمات ثم تسجل التكاليف الفعلية لتقارن بهذه الانماط ويحدد مقدار الاختلاف بينها وأسبابه ٠

(ج) استخدام النسب المئوية بين بنود القوائم المالية Ratio Analysis

تتحقق الرقابة على تحقيق الأرباح وعلى المحافظة على المشروع من التعرض لأى مخاطر غير عادية باستخدام مجموعة من النســـب المئوية التى توضـــح العلاقة بين بنود حساب المتاجرة والأرباح والخسائر وبعضهـــا بعضا وبين بنود الميزانية ثم بنود حساب المتاجرة والأرباح والخسائر والميزانية ٠

١ ــ فلتحديد مقدار النجاح الذى حققه المشروع خلال فترة معينة فى مجال تحقيق الارباح ، تدرس البيانات الواردة فى حساب المتاجرة والارباح والخسائر لتحـــديد نسبة كل بنـــد من بنـــود المصروفات والارباح الى رقم المبيعات ٠ وذلك على الوجه التالى :

نسب المصروفات والارباح لمحلات الصالون الاخضر

	(بالألف جنيه)	النسبة المئوية
إجمالى المبيعات	٣٠٣	١٠١
— مردودات وخصم	٣	١
صافى المبيعات	٣٠٠	١٠٠
— تكلفة البضاعة المباعة	١٨٠	٦٠
إجمالى الربح	١٢٠	٤٠
— مصروفات بيع و إدارة	٧٨	٢٦
صافى الربح من المتاجرة	٤٢	١٤
— فوائد على القروض	٢	,٧
صافى الربح قبل الضرائب	٤٠	١٣,٣
— إحتياطى ضرائب	٢٠	٦,٧
صافى الربح القابل للتوزيع	٢٠	٦,٦

(٢) وللرقابة على المخاطر التى يتعرض لها المشروع وأهمها خطر توقفه عن سداد التزاماته تستخدم النسب التالية :

١ ــ نسبة التداول — مجموع الأصول المتداولة ÷ مجموع الخصوم المتداولة ويفضل أحيانا أن تكون فى حدود ٢٠٠٪

٢ ــ نسبة السيولة = (مجموع الاصول المتداولة — البضاعة) ÷ مجموع الخصوم المتداولة

ويفضل أحيانا أن تكون فى حدود ١٠٠٪

٣ ــ معدل دوران البضاعة = صافى المبيعات ÷ (بضاعة أول المدة + بضاعة آخر المدة ÷ ٢)

٤ ــ نسبة المديونية = مجموع الديون ÷ مجموع الاصول (١)

---

(١) لمزيد من التفصيل عن استخدام النسب فى التحليل المالى ، راجع للمؤلف : الادارة المالية ، القاهرة ــ دار النهضة العربية ١٩٦٨ .

الباب السادس

اعداد المديرين فى الدول النامية

برنامج إعداد المديرين

يحتاج القيام بوظائف التخطيط واعدادالسياسات وتنفيذها ثم التنظيم والرقابة اعدادا خاصا للأشخاص الذين سيشغلون وظائف المديرين في الشركة. وقد مرت الدول المتقدمة والنامية بتجارب متعددة في هذا المجال وانتهت من هذه التجارب الى نتائج محددة يمكن لمجتمعاتنا الاستفادة منها . لذلك سنقدم في هذا الباب شرحا مختصرا لأنواع برامج تدريب المديرين التى تقدم في الدول المتقدمة ، يلي ذلك شرح لتجارب الدول النامية في هذا المجال ، ثم نعرض بعد ذلك تحليلا لبرامج تدريب المديرين التى تقدم في الجمهورية العربية المتحدة . وأخيرا نقدم مقترحاتنا لاعداد جيل من المديرين يستطيع أن يلعب دورا فعالا في تحقيق خطة التنمية .

١ ـ تدريب المديرين في الدول المتقدمة :

تقسم برامج تدريب المديرين في الدول المتقدمة اقتصاديا الى قسمين رئيسيين : **الاول** ـ يضم برامج يكون هدفها كامل لطبقة تشغل الوظائف الادارية في المستويات المختلفة ويكون من بينهم مديرو المستقبل . وهؤلاء يختارون ممن لديهم الطموح والاستعداد لتولى الوظائف الادارية بمعنى أن يدرس الطالب الكيفية التى تدار بها أوجه النشاط المختلفة في المنشأة التى قد يعمل بها (ادارة الانتاج ، ادارة المبيعات ، ادارة الأفراد ، الادارة المالية والرقابة) ثم تخصص فترة ليست بالقصيرة للربط بين السياسات التى ترسم في كل فرع من الفروع السابقة .

ويتميز هذا النوع من البرامج بأنه تفصيلي ويعالج كل موضوع . ويستغرق فترة من الزمن تتراوح مابين سنة وسنتين من الدراسة المتفرغة ، يعود بعدها الاشخاص الذين تم تدريبهم الى منشآتهم لتطبيق ما تعلموه بعد تحويره بما يتلاءم مع ظروفهم الخاصة . وهذا الاعداد من ناحيته الدراسية ثم العملية يهدف الى الخلق والتكوين المثمرين للطبقة الادارية التى تدير المشروعات .

وترجع الحاجة الى اطالة فترة البرنامج الى الاسباب الآتية :

١ ـ أثبتت التجارب أن من الضرورة بمكان لكل من يطمح فى شغل وظيفة ادارية رئيسية أن يلم بالكيفية التى تدار بها أوجه النشاط المختلفة فى المنشأة ٠

٢ ـ بعد أن تتم الدراسة الجزئية لكل وجه من أوجه النشاط هذه يدرب المشتركون فى البرنامج على النظرة الى الامور نظرة متكاملة وعميقة يقصد بها توضيح حقيقة رئيسية ٠ وهى أن كل قرار يتخذ يؤثر ويتأثر بكل ناحية من نواحى النشاط الجزئية فقرارات الانتاج مثلا لا تتخذ بناء على معلومات عن نشاط الانتاج فقط بل قد تحتاج الى بيانات عن المبيعات ، المشتريات ، الافراد ، التمويل الخ ٠٠

٣ ـ ان التدريب يهدف الى اعداد مهارات أساسية فى تناول المشاكل الادارية المختلفة وتفهمها ومعالجتها وفقا للمواقف التى تخلق منها هذه المشاكل دون التقيد بقواعد ثابتة وجامدة ٠ ولايمكن اكتساب هذه المهارة فى فترة قصيرة اذ يحتاج تكوينها الى فترة طويلة من التدريب على استخدام الاسلوب الواقعى فى التحليل ٠

٤ ـ ان التدريب على الادارة هو أيضا تدريب على النظام ـ Business Discipline ـ ويحتاج ذلك عادة الى وقت ليس بالقصير ٠

وقد ثبت للخبراء فى شئون التدريب أن محاولة تدريب طبقة من الاداريين ـ عن طريق برامج قصيرة الأجل يكتب لها الفشل ، بل يؤدى فى كثير من الأحيان الى نتائج عكسية ٠ فقد أعدت جامعة هارفارد « الأمريكية » بحثا نشر فى عام ١٩٦١ كان موضوعه تقييم برامج تدريب المديرين التى تقدمها ٤٩ جامعة ومعهد التحق بها ١٠٠٠٠٠ مدير فى الفترة ما بين (١٩٤٤ ـ ١٩٦٠) وتراوحت مدد تدريبهم مابين أسبوعين وثلاثة عشر أسبوعا ٠ وكانت النتيجة الرئيسية التى توصل اليها البحث هى أن واحدا فقط من كل ستة مديرين حضروا هذه البرامج أجاب بأنه استفاد منها ، وحتى هؤلاء كانت اجابتهم مقتضبة وغامضة ، هذا مع العلم بأنه من الصعب أن يقرر الشخص

عدم فائدة برنامج دراسى حضره وتخرج منه · وقد أوضحت الدراسة أن هذه النتيجة ترجع أولا وقبل كل شيءالى قصر مدة البرامج اذ أن المدة القصيرة تضع أعباء غير محتملة حتى على المتفهمين لمبادىء الادارة (١) ·

أما النوع الثانى – من البرامج الموجودة فى الدول المتقدمة فهو قصير الأجل ويختار فيه المديرون ممن لديهم ثقافة ادارية عالية وخبرة طويلة فى العمل · ويهدف البرنامج من هذا النوع الى تعريف هؤلاء بكل تقدم أو كل جديد أثبتته التجارب فى دنياالاعمال · اذ وجد أن مشاكل هؤلاء المديرين كثيرة بحيث تمنعهم من متابعة كل تقدم يحدث فى محيط ادارة الأعمال · أى أن الغرض الأساسى من هذه البرامج هو تجديد معلومات هؤلاء المديرين · ويشترط لنجاح هذا النوع من البرامج أن يكون لدى الطالب ثقافة وخبرة ادارية سبق أن اكتسبت خلال سنوات دراسته للادارة وممارستها أثناء عمله·

وهذه فى الواقع ليست برامج دراسية بالمعنى المفهوم اذ أن الهدف هو كما سبق القول مجرد تجديد للمعلومات أو التعرف على وسائل جديدة فى دنيا الادارة ، وبذلك تأخذ هذه البرامج عادة شكل المؤتمرات ويدعى لالقاء المحاضرات بها أو ادارة المناقشات أساتذة ممن كان لهم الفضل فى استنباط أساليب جديدة فى الادارة ، أو ممن لديهم مقدرة عالية على الاقناع ·

٢ – تدريب المديرين فى الدول النامية :

يختلف الوضع فى الدول النامية عنه فى البلاد المتقدمة من ناحيتين رئيسيتين : أولهما ، أن هذه الدول تفتقر أساسا الى وجود طبقة ادارية قادرة على توجيه وادارة نشاط الأعمال المرتقب فيها ، وهى بذلك تحتاج الى خلق واعداد كفاءات ادارية تعد من الألف حتى الياء فى نواحى الادارة المختلفة اذ لا تتوافر لدى المديرين الحاليين الثقافة والخبرة المطلوبين بمعناهما المفهوم فى البلاد المتقدمة وعلى ذلك يحتاج هؤلاء الى برامج تزودهم بمعارف ومفاهيم ومهارات متعمقة ·

---

(1) K. R., Andrews, Reaction to University Development Programs, Harvard Business Review, May — June, 1961, pp. 116-134.

والواقع أن الشواهد كلها تؤيد صحة هذا الاتجاه اذ أن الادارة فى مثل هذه البلاد كثيرا ما اعتمدت فى المحافظة على كيان المنشآت التى تعمل بهـا على الصلات الشخصية واستغلال ظروف أو ميزات معينة لا عن طريق ادارة منشآتهم على أساس علمى • وتجارب الماضى تشير الى أن كثيرا من المشروعات الصناعية والتجارية التى قامت فى الجمهورية العربية المتحدة قبل عام ١٩٥٢ ظلت قائمة ولم تفشل ؛ أما بسبب الحماية الجمركية المانعة أو بسبب المعونات الحكومية المتلاحقة حتى ولو كانت هذه الاعانات مخصصة لتغطية خسائر نشأت عن سوء الادارة •

وثانيهما : أن الوعى الادارى فى مثل هذه الدول لم يكتمل بعد ، اذ أن وظيفة الادارى لم تفهم فهما صحيحا ، ويرجع ذلك الى أن معظم هذه الدول تنظر الى التقدم بمعناه المجسم ، بمعنى أنه تقدم فنى فحسب ، فمعيار التقدم هو اقامة المصانع • وقد غاب عن أذهان الكثيرين أن قيام المصانع فى حد ذاته لا يحقق أهـداف التنمية • ان النجاح الحقيقى لخطة التنمية يقاس بمدى تحقيق المنشآت الحالية والجديدة لاغراضها فى نواحى الانتاج ، التسويق ، والعمالة •

ان التقـدم الفنى والتقـدم الادارى يجب أن يسـيرا جنبا الى جنب ولا غنى لكل منهما عن الآخر ، بل يتعذر تحقيق أهداف أحدهما فى غياب الآخر •

ويجوز هنا أن نوضح أحـد المفاهيم الضرورية لنجـاح خطة التنمية ألا وهو مفهوم التفرقة بين الفنى المتخصص والادارى • فالفنى المتخصص هو الذى تتوافر له معرفة عميقة فى موضوع معين محدود أى أن معرفته تتميز بالعمق ولكنها محدودة أى ليست واسعة المدى ، وهذا يتفق مع طبيعة عمله ومع الوظائف الفنية المتخصصة التى يشغلها • أما الادارى فهو الذى تتوافر له معرفة متسعة من ناحية المدى ولكنها غير عميقة • وهذا يتفق أيضـا مع طبيعة عمله ومع الوظائف التى يشغلها • والواقع أن الفنى ينظر الى الأمور من زاوية ضـيقة هى زاوية تخصصه أما الثـانى فينظر الى الأمور من عـدة زوايا •

وبطبيعة الحال تشعر البلاد النامية بحاجتها الى الفنى المتخصص ولكنها عادة لا تعترف بحاجتها الى الادارى بالمعنى المتعـــارف عليه فى البلاد المتقدمة الا بعد تجارب عديدة . وينظر الفنيون فى هذه الدول الى الوظائف الادارية على أنها المجال الطبيعى لترقيتهم ، ويعد كادر الوظائف على هذا الأساس أى أساس الخلط بين النوعين من الوظائف وعدم اعطاء فرص الترقى للمتخصصين فى نفس مجال تخصصهم . وبذلك تفتقـد تلك البـلاد الكثير من الفنيين المتخصصين بترقيتهم الى وظائف ادارية كبيرة دون أن تستفيد بهم استفادة مجدية فى وظائفهم الجديدة التى لم يعدوا لهـا . وتكون النتيجة الحتمية هو أن المنشآت التى يعملون بها تخسرهم كفنيين ولا تكسبهم كاداريين .

وعلى ذلك وفى ظل الافتقار الى الطبقة الادارية فى البلاد النامية يشترط لنجـاح برامج تدريب المديرين أن يهـدف التدريب **أولا** : الى ايجـاد تلك الطبقة بالمعنى المتعارف عليه فى البلاد المتقدمة . وذلك بأن تقدم برامج تدريب شاملة وأن تعطى لفترة طويلة لا تقل عن ستة أشهر بالنسبة لكل فرع من فروع الادارة .

ثانيا ـ أن يحتل التدريب الادارى المرتبـة الأولى فى برامج تدريب الفنيين الذين يرغبون فى تأهيل أنفسهم لشغل الوظائف الادارية .

الخلاصة ، تعتبر برامج التدريب الشاملة الطويلة الأجل من ألزم ما يكون لاعداد طبقة المديرين فى البلاد النامية وعلى ذلك تصبح الصـفتان الرئيسيتان لأى برنامج لتدريب المديرين : الشمول وطول مدة الدراسة ويقصد بالشمول أن يغطى البرنامج جميع فروع الادارة . ادارة الانتاج ، ادارة المبيعات ، الادارة المالية ، ادارة الافراد ، استخدام أساليب الرقابة ووضع السياسات العامة للمشروع وتنفيذها . اذ لاغنى لكل من يشغل منصبا اداريا وسواء كان فى الانتاج أو البيع أو الأفراد الخ .. عن الالمام بجميع الفروع . أما فيما يتعلق بطول مدة الدراسة فيقصد بها ألا تقل عن سنة يتفرغ فيها المديرون للدراسة تفرغا كاملا ـ وذلك لعدة أسباب أهمها : أولا أنه من الصعب أن تغطى كل هذه الفروع فى مدة تقل عن ذلك ، ثانيا وأخيرا ، قد تؤدى البرامج القصيرة الى نتائج عكسية اذ من المحتمل أن يشعر الطالب أنه لم يستفد من البرنامج وبذلك يفقد ثقته فى برامج تدريب الادارة بشكل

عام أو قد يعتقد بعضهم الآخر أن البرنامج قد أهله للادارة تأهيلا عاليا فينتابه غرور ضار يبعده عن الطريق السليم ٠

٣ ـ تدريب المديرين فى الجمهورية العربية المتحدة :

يقوم بأعمال التدريب فى مجالات ادارة الاعمال المختلفة ثلاث هيئات : المركز العربى للبحوث والادارة ، المعهد القومى للادارة العليا ، ثم جمعية ادارة الاعمال العربية ٠

وتشترك البرامج التى تقدم فى صفة أساسية وهى أنها قصيرة الاجل اذ لا تتعدى مدة كل منها الشهر أو الخمسة أسابيع ٠ ولا شك أن هذه البرامج لها قيمتها من حيث أنها تلفت النظر الى الاساليب الحديثة فى مجالات الادارة ٠ الا أنها لا تضمن خلق مهارات قادرة على استخدام هذه الاساليب اذ أن اعداد هذه المهارات يحتاج الى برامج تدريب طويلة الاجل لا تقل مدتها عن سنة وبشرط أنيتفرغ أعضاء البرنامج ٠

٤ ـ هل تحقق البرامج الموجودة بشكلها الحالى أهداف خطة التنمية :

أوضحنا فى عرضنا لبرامج التدريب فى الدول المتقدمة أنها نوعين من البرامج : الاول يهدف الى تكوين جيل من الطبقة الادارية ويبدأ مع المديرين بشكل تفصيلى وعميق ولذلك يستغرق البرنامج فترة تتراوح ما بين سنة وسنتين ، والثانى يجدد معلومات المديرين الموجودين والذين سبق تثقيفهم وهذا قصير الاجلبطبيعته ٠

كذلك أوضحنا أيضا أن مثل هذه البرامج القصيرة تصلح أكثر للدول المتقدمة اذ تتوافر فى هـذا النوع من البلاد الشروط اللازمة لنجاح هذه البرامج (الثقافة والخبرة السابقة) ٠

وأخيرا بينا أن الوضع فى البلاد النامية ومن بينها الجمهورية العربية المتحدة يقطع بأننا فى أشد الحاجة الى خلق طبقة ادارية روعى فى اعدادها أن تزود بالمعلومات التى توصل اليها علم ادارة الاعمال بجميع فروعه وبشكل تفصيلى وعميق ٠ وواضح أن هـذا النوع من الاعـداد لايمكن تحقيقه عن طريق البرامج القصيرة الاجل ٠

ان مانحتاج اليه لتحقيق أهدافنا هو فى الواقع برنامج متكامل لتدريب الطبقة الحالية من المديرين والجيل الذى سيخلفها يستغرق ما بين سنة وسنتين على أقل تقدير .

وعلى ذلك تعتبر مهمة برامج التدريب التى تقدم الآن قاصرة على مجرد برامج للتوعية والاعداد لتقبل أساليب الادارة الحديثة .

مقترحات :

١ ـ يتضح مما سبق أن هناك ثغرة يجب أن نسرع بسدها حتى نضمن لبرامج التنمية تحقيق الاهداف التى وضعت لها . والسبيل الى ذلك هو البدء فى نوع جديد من البرامج تصمم للوصول الى الاغراض الآتية :

(أ) خلق الطبقة الادارية المثقفة ذات المفاهيم العميقة لأصول الادارة .

(ب) خلق طبقة من المتخصصين المدربين تدريبا عاليا تكون مهمتها معاونة منشآتنا الصناعية فى حل مشاكلها بتقديم الاستشارات الفنية بعد دراسة علمية لطبيعة هذه المشكلات .

(ج) تزويد المديرين الذين تم تدريبهم بما يستجد أو يستحدث فى فروع الادارة المختلفة .

٢ ـ تكون مدة التدريب للمشتركين فى البرنامج سنتين على الاقل يتفرغ فيها الطالب تفرغا كاملا للمحاضرات واعداد مايكلف به من أبحاث أو تقارير .

٣ ـ يشترط فيمن يلتحق بهذا البرنامج أن يكون حاصلا على مؤهل عال من احدى الجامعات ، الى جانب خبرة عملية فى منصب ادارى باحدى المنشآت الصناعية ، لاتقل مدتها عن خمس سنوات .

٤ ـ يقوم بالتدريب أساتذة من الداخل وأساتذة معارون من الدول المتقدمة ومن ذوى الخبرة فى هذا النوع من البرامج .

٥ ــ يجب أن يغطى برنامج التدريب فروع الادارة التالية :

نوع الدراسة	المدة بالشهر
١ ــ التنظيم	٣
٢ ــ ادارة الانتاج	٤
٣ ــ دراسة السوق وادارة المبيعات	٣
٤ ــ ادارة الافراد	٣
٥ ــ الادارة المالية	٣
٦ ــ استخدام الوسائل الرياضية والاحصائية والتنظيمية فى الرقابة	٤
٧ ــ السياسات الادارية العامة	٤

٥ ــ اختيار الرؤساء والمديرين :

بينا حتى الآن أن وجود برامج للتدريب تمتد لفترة طويلة ويحضرها الأشخاص الذين قد يرشحون مستقبلا لوظائف رؤساء الأقسام أو مديرو الادارات أو رؤساء لمجالس ادارة الشركات ، هذا الوجود له أهمية خاصة فى الدول النامية ، اذ يعتبر السبيل الوحيد لخلق المهارات النادرة على ادارة مشروعاتنا •

ونضيف هنا أنه من الضرورى أن يسمح بالاشتراك فى هذه البرامج لعدد يفوق العدد المطلوب لشغل وظائف الرؤساء والمديرين المنتظر أن تخلو على مدار عدة سنوات مقبلة ، وذلك لعدة أسباب :

١ ــ ليس من الضرورى أن تثبت صلاحية جميع الاشخاص الذين يلتحقون ببرامج التدريب لشغل هذه الوظائف ، ولا يتصور أن نصل الى هذه النتيجة • فمن المفروض أن الدراسة فى البرنامج ستكشف عن الاشخاص القادرين على القيام بمهام التخطيط واعداد السياسات وتوجيه المرؤسين واتخاذ القرارات والتنظيم والرقابة •

٢ ــ حتى بالنسبة لمن تثبت صلاحيتهم خلال التدريب ، ليس من الضرورى أن يلحقوا بوظائف رئاسية بمجرد انتهاء البرنامج ، اذ يتوقف هذا على عدد الوظائف الشاغرة فى الشركة والتى تحتاج الى استعدادهم وخبرتهم •

٣ ــ ان ظروف الشركة أو طبيعة الوظائف الشاغرة قد تفرض عليها شغل بعض الوظائف بواسطة خبرات من خارج الشركة . فقد يكون من مصلحة الشركة أن تشغل هذه الوظائف من الخارج .

وعلى ذلك ، وبفرض وجود الخبرات التى تصلح لشغل وظائف الرؤساء والمديرين سواء عن طريق التدريب أو الخبرة ، تواجه الشركة أو أجهزة الدولة المسئولة عن شغل الوظائف الرئاسية مشكلة اختيار أنسب الكفاءات لشغلها . فكيف تعالج هذه المشكلة ؟

يتم شغل هذا النوع من الوظائف بعد دراسة دقيقة لمواصفات الوظائف الشاغرة ودرجة توافرها فى المرشحين لشغلها . وتتم هذه الدراسة على ثلاث مراحل :

أولا : يتم فى المرحلة الاولى من الدراسة تحديد أنواع وظائف الرؤساء والمديرين بالشركة والعدد المخصص لكل منها ثم المواصفات الواجب توافرها فى الاشخاص الذين يصلحون لشغلها .

ويمكن تجميع هذه البيانات من الخريطة التنظيمية للشركة اذ يتحدد على هذه الخريطة أسماء الوظائف الاشرافية وعددها . ثم من كشوف التوصيف التى أعدت لهذه الوظائف والتى تحتوى على بيان بالاشتراطات الواجب توافرها فيمن يصلح لشغل هذه الوظائف (المؤهل ــ الخبرة والصفات الشخصية) . وتفرغ هذه البيانات فى جدول يوضح أسماء وظائف الرؤساء فى كل ادارة وعددها ثم اشتراطات كل منها . ويسمى هذا جدول « مواصفات الوظائف الرئاسية Manning Table والذى قد يتخذ الشكل الآتى :

جدول مواصفات الوظائف الرئاسية

ادارة المبيعات

إسم الوظيفة	عدد الموجود بميزانية الوظائف	السن	الاشتراطات الشخصية		الخبرة المطلوبة بالسنوات		
			الجنس	المؤهل	فى نفس الادارة	فى ادارة اخرى	التدريب
مدير إدارة المبيعات	١	٤٠	ذكر	بكالوريوس تجارة	٥ — ١٥	—	½
رئيس قسم بحوث السوق	١	٣٠ — ٣٥	ذكر	بكالوريوس تجارة	٥ — ١٠	—	½
رئيس منطقة	٥	٣٠ — ٣٥	ذكر أو أنثى	بكالوريوس تجارة	٥ — ١٠	—	—
رئيس قسم الإعلان ..	١	٣٠ — ٣٥	ذكر أو أنثى	بكالريوس تجارة أو كلية فنون	٥ — ١٠	—	—
مفتش ع	١٥	٢٥ — ٣٠	ذكر	بكالوريوس تجارة	٥	—	—
رئيس معرض	٥	٢٥ — ٣٠	أنثى	بكالوريوس تجارة	٥	—	—

ثانيا ـ أما المرحلة الثانية من الدراسة فيحدد فيها أنواع وعدد الوظائف الشاغرة منها أو التى ينتظر أن تخلو اما نتيجة الترقيات أو الاستقالة أو النقل أو الاحالة على المعاش وتعد هذه البيانات فى جدول يسمى «جدول الخلوات» • ويتضمن هذا الجدول عادة أسماء الأشخاص الذين يصلحون لشغل كل منها والمبررات التى يمكن الاعتماد عليها فى ترشيحهم •

ثالثا ـ أما المرحلة الثالثة فتحدد فيها القواعد التى تتبع فى المفاضلة بين المرشحين • وقد تقضى هذه القواعد على أن يقتصر الترشيح لبعض الوظائف الرئاسية أو كلها على الكفاءات الموجودة فى الشركة ؛ وذلك تشجيعا للعاملين على بذل مجهود أكبر ورغبة من الشركة فى الاستفادة من الخبرات التى تتكون خلال العمل بالشركة لعدد من السنوات •

الا أن النص على هذه القواعد يثير عادة عدة مشاكل أهمها :

١ ـ أن الاقتصار على الكفاءات من داخل الشركة قد يثير بعض الحزازات بين العاملين الذين يقع عليهم الاختيار ، اذ قد يعتقد هؤلاء أنهم أصلح ، من وجهة نظرهم لشغل الوظائف ٠

٢ ـ يؤدى الاقتصار على الترشيح لوظائف الرؤساء من داخل الشركة الى اغلاق الباب أمام الشركة للاستفادة من الخبرات الموجودة فى الشركات الاخرى والتى قد تفوق فى كفاءتها تلك الموجودة لديها ٠

وعلى ذلك قد يحدث العكس فتنص القواعد على جواز شغل بعض الوظائف الرئاسية من غير العاملين فى الشركة ٠ وبالتالى تعطى لنفسها فرصة أكبر للمفاضلة بين عدد أكبر من الكفاءات ٠ كذلك قد ينص على هذه القواعد فى الحالات التى تحتاج فيها الشركة الى اعادة تنظيم ٠ اذ يكون الخبراء من خارج الشركة أكثر قدرة على اجراء التعديلات المطلوبة بسبب عدم وجود ارتباطات أو علاقات شخصية بينهم وبين العاملين ٠ اذ تبين من خبرة المؤلف أن الكفاءات من داخل الشركة تكون عادة عاجزة عن اجراء التعديلات المطلوبة لاعادة التنظيم ، بسبب ارتباطها بعلاقات شخصية ببعض زملائهم أو مرؤوسيهم ٠

الجزء الثاني

الأسس العملية لادارة وتنظيم المشروعات

أولا ـ أهمية استخدام الحالات العملية فى مجال التعليم والتدريب فى ادارة الأعمال ٠

ثانيـا ـ حالات ونماذج عملية فى مجال التخطيط ٠

ثالثـا ـ حالات ونماذج عملية فى مجال اعداد سياسات المشروع ٠

رابعـا ـ حالات ونماذج عملية فى مجال التنظيم ٠

خامسا ـ حالات ونماذج عملية فى مجال المتابعة والرقابة وتقييم الآداء ٠

سادسا ـ حالات عملية فى مجال اعداد المديرين ٠

أولا ـ أهمية استخدام الحالات العملية فى مجال التعليم والتدريب فى ادارة الأعمال .

(١) الهدف من استخدام الحالات العملية .

(٢) طريقة تحليل الحالات .

١ ــ الهدف من استخدام الحالات العملية فى تعليم ادارة الأعمال والتدريب عليها

عرف الكاتب فى الباب الأول من هذا الكتاب ادارة الأعمال بأنها « الفرع من فروع المعرفة » الذى يبحث فى مجال تحديد الحجم الأمثل من الموارد التى يمكن أن تستخدم فى المشروع ثم الطريق الأمثل لاستخدام هذه الموارد لتحقيق أكبر انتاج ممكن بأقل تكلفة وضمان حصول المستهلك على هذا الانتاج بالكمية وفى الوقت اللذين يحددهما ٠

وعلى ذلك تجنب الكاتب اطلاق « كلمة علم » على ادارة الأعمال لأنه يعتقد أننا لم نصل بعد فى **بعض المجالات** التى تبحث فيها ادارة الأعمال كالتسويق وادارة الأفراد الى نظريات قابلة للتطبيق على جميع المشروعات وفى أى وقت وتعطى نتائج واحدة ٠

هناك قواعد ومبادىء فى بعض مجالات ادارة الانتاج ، ولكن الى جانب هذا أيضا هناك نظم لاجراء الدراسات الخاصة بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة وهناك أيضا اتفاق على أنواع البيانات التى تجمع فى دراسة مشاكل الانتاج والبيع والأفراد والتمويل الا أن طبيعة هذه البيانات تختلف من وقت الى آخر كما أن مدلولات هذه البيانات تتوقف على مهارة الباحث فى تحليلها والاستفادة منها ٠

وعلى ذلك فمن المهم ، الى جانب ما ندرسه فى الجزء الأول من تعريف بهذه النظم وبأنواع البيانات ، أن ندرب القارىء على كيفية استخدامها ، بمعنى آخر يحتاج القارىء الى تدريب خاص فى مجالات :

(أ) تحديد أنواع البيانات التى تجمع عن الموضوعات التى يطلب منه دراستها واتخاذ قرار بشأنها ٠

(ب) أسلوب تبويب هذه المعلومات وتحليلها ٠

(د) كيفية الوصول الى استنتاجات وتوصيات محددة من هذا التحليل ٠

والسبيل الوحيد لهذا التدريب هو أن نقدم نماذج من موضوعات طرحت للدراسة وجمعت عنها بعض البيانات ومطلوب تحديد درجة شمولها

ثم تحليلها ليجرى هذا التحليل فى اطار محدد على الوجه الذى سنوضحه بالتفصيل ٠

٢ ـ طريقة تحليل الحالات :

ننصح القارىء أن يتبع الخطوات التالية فى دراسة كل من الحالات التى يشملها هذا الجزء من الكتاب :

أولا ـ **استكمال كافة المعلومات المطلوب استخدامها لاعداد دراسة متعمقة للموضوع المطلوب اتخاذ قرار بشأنه أو المشكلة المطلوب دراستها ٠**

فتمثل عملية تحديد المعلومات المرتبطة بالموضوع أو المشكلة أول خطوة من خطوات الدراسة الجادة التى تساعد على الوصول الى قرار سليم ٠

وتتطلب هذه الخطوة تحديد :

١ ـ كافة البيانات المتعلقة بالموضوع والموجودة بالشركة ٠ فاذا كان الموضوع المطلوب دراسته مثلا تقدير المبيعات المتوقعة عن الستة شهور المقبلة فمن المنطقى أن تحدد البيانات الموجودة عن المبيعات من كل صنف خلال الشهور الاثنى عشر الماضية موزعة توزيعا جغرافيا وموزعة حسب البلاد ٠

٢ ـ البيانات الاضافية الواجب تجميعها من المشروع والتى تتعلق بالموضوع ، مثال ذلك أرقام المخزون من كل صنف موزعة بالشهور عن نفس المدة ٠

٣ ـ البيانات الأخرى والتى قد توجد خارج المشروع واللازمة لدراسة الموضوع ٠ مثال ذلك بيانات عن الدخل الأهلى ـ السكان ـ عدد المشروعات التى تنتج نفس السلعة وأسمائها والأسعار التى تعرض بها منتجاتها الخ ٠

٤ ـ البيانات الاضافية الاخرى اللازمة لاستكمال الصورة ـ مثال ذلك انطباعات المستهلكين وآراءهم بالنسبة للأصناف التى تنتجها جميع الشركات المتنافسة ٠

انطباعات المستهلكين وآراؤهم بالنسبة للأصناف التى تنتجها جميع الشركات
كاملة وقد تكون ناقصة ٠ وعلى ذلك فمن الضرورى أن يقرأ الحالة أكثر من

مرة ويحدد أنواع البيانات الواجب توفيرها سواء كانت داخلية أو خارجية ثم يحدد ما اذا كانت هذه البيانات كافية أم لا • فاذا كانت ناقصة فما هى البيانات الاخرى الواجب أن يصدر تعليماته بجمعها • ولذلك ننتظر من القارىء أن يحدد على ضوء القراءة الأولى للحالة أنواع البيانات المطلوبة ويضعها فى شكل عناوين ثم يعيد قراءة الحالة ليسجل تحت كل منها أنواع البيانات الموجودة • بهذا الاسلوب سيستطيع بمجرد أن يفرغ من تدوينها أن يتعرف على أنواع البيانات التى لم تستكمل بعد •

ثانيا : تبويب البيانات :

بمجرد الانتهاء من هذا الحصر للبيانات الموجودة وتلك التى يستلزم الأمر جمعها ؛ تبدأ المرحلة التالية فى الدراسة وهى مرحلة تبويب البيانات بقصد الاستفادر منها • وسيجد القارىء أو الادارى أن هذه البيانات ــ أياً كان الموقف ــ يمكن تبويبها الى مجموعتين :

أ ــ **بيانات عن العوامل الداخلية** المرتبطة بالموضوع والتى تستطيع الشركة التحكم فيها وهذه يمكن أن **تغطى كل أو بعض** البنود الآتية :

١ ــ الأرباح التى تحققها الشركة أو الخسائر التى تعانى منها •

٢ ــ الأرباح أو الخسائر مقارنة بالشركات التى تعمل فى نفس النشاط •

٣ ــ موقف البيع أى اتجاهات المبيعات خلال الفترة السابقة ثم أهم مشاكل البيع •

٤ ــ الموقف المالى متمثلا فى التغيرات فى أصول الشركة وأهم المشاكل المالية •

٥ ــ أهم مشاكل الانتاج •

٦ ــ العلاقة بين العاملين والادارة ــ نظام مكافأة العاملين والمجالات المفتوحة أمامهم •

ب ـ **بيانات عن العوامل الخارجية** وهذه قد تغطى كل أو بعض البنود التالية :

١ ـ الاتجاهات الاقتصادية الرئيسية (الدخل الأهلي السكان ـ العمالة ـ الانتاج فى كل قطاع ـ حجم المدخرات ـ الاستهلاك) ٠

٢ ـ الاتجاهات الأساسية فى الصفة (الانتاج ـ العمالة ـ عدد الشركات ـ اسماؤها ـ الأصناف المنتجة ـ التطوير الفنى ، درجة المنافسة وأساليبها ـ نصيب كل شركة من الطلب الكلى ٠

٣ ـ التشريعات والقرارات التى تصدرها الدولة فى مجال توجيه النشاط الاقتصادى وتأثيرها على الصناعة ثم على الشركة ٠

٤ ـ الموقف السياسى العام وتأثيره على النشاط الاقتصادى وعلى الصناعة والشركات العاملة فيها ٠

جـ ـ **بيانات عن الموارد والقدرات المتاحة لشركة :**

وحتى يمكن تقييم المواقف أو المشاكل التى تشير اليها البيانات التى جمعت من المنشأة أو خارجها واقتراح الحلول القابلة للتطبيق من الناحية العملية هناك نوع ثالث من البيانات لابد من ادراجه فى باب مستقل وهو البيانات عن الموارد والطاقة المادية والبشرية المتاحة للشركة وقد يدرج تحت هذه المجموعة كل أو بعض البنود الآتية :

١ ـ أنواع الاصول التى تمتلكها الشركة ٠

٢ ـ عمر كل من هذه الأصول ٠

٣ ـ المميزات الخاصة (آلات أو مبانى حديثة) التى تعطى الشركة مركزا أفضل فى المنافسة ٠

٤ ـ أصناف المنتجات التى تنتجها الشركة ومميزاتها عن غيرها من الأنواع والأصناف المنافسة ٠

٥ ـ كفاءة النظام الذى تتبعه الشركة فى توزيع منتجاتها ٠

٦ ـ المصادر التى تعتمد عليها الشركة فى تمويل عملياتها وهل يمكن الاعتماد عليها دائما أم أن بعضها غير مضمون ٠

٧ ـ القيادات المسئولة عن ادارات الشركة ـ سنها ـ مهارتها ـ خبراتها السابقة ٠

٨ ـ مدى الاستقرار الموجود فى علاقة الشركة بعمالها وهل هناك ثقة بين الادارة والعاملين ٠

٩ ـ سمعة الشركة فى السوق وهل للشركة اسم معروف في المجتمع ، وهل أسماء المنتجات مشهورة ٠

د ـ **بيانات عن أهداف الشركة وبرامجها** وتتضمن هذه :

١ ـ الأهداف العامة للشركة والأهداف الموضوعة لكل نشاط : البيع ـ الانتاج ـ الربح ـ العمالة ـ التمويل ٠

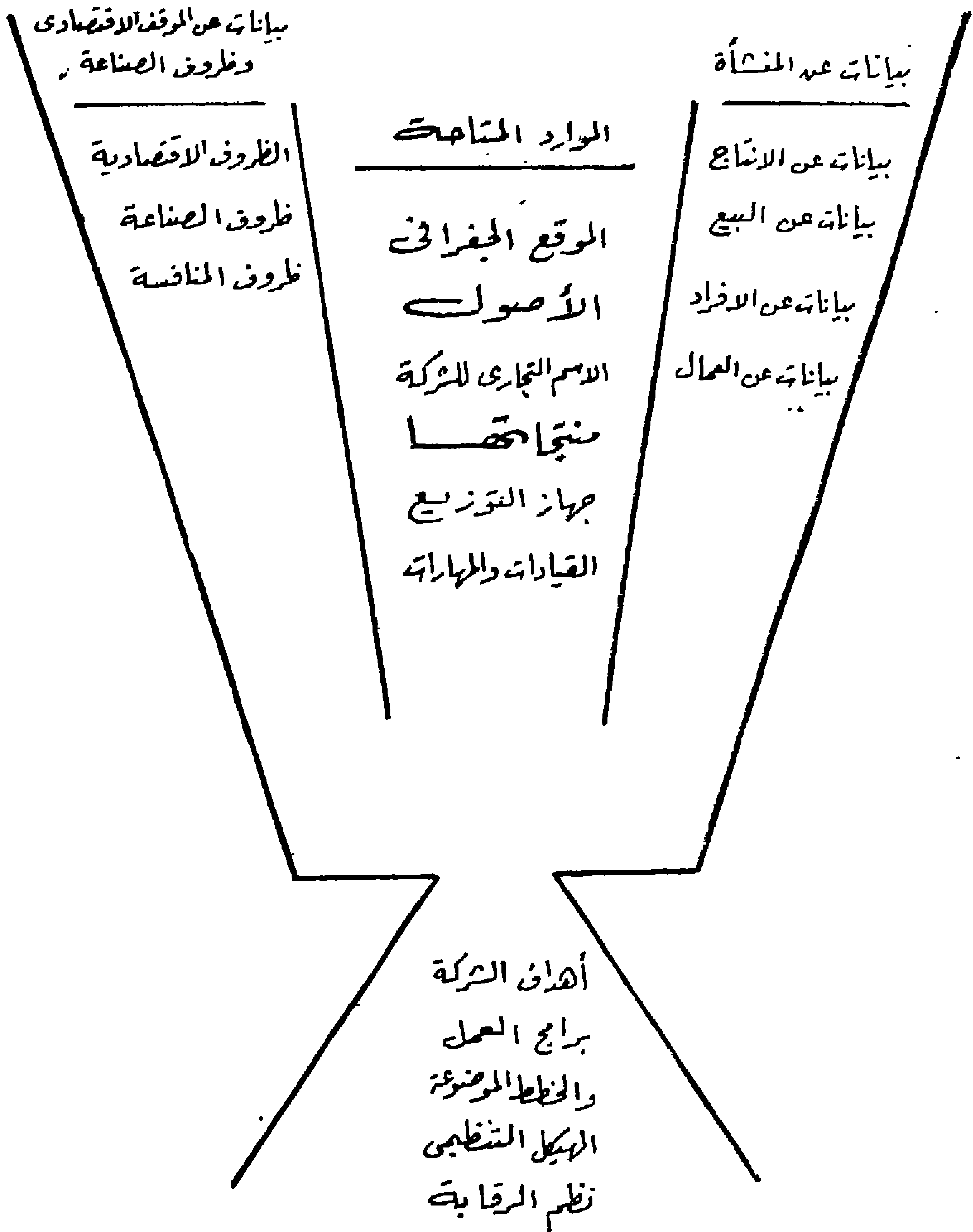
٢ ـ البرامج الموضوعة للسنوات القادمة فى كل من هذه المجالات ٠

وهل تتفق هذه مع الموارد المتاحة وهل تعتبر وافية على ضوء البيانات التى جمعت عن الشركة وعن الظروف الاقتصادية العامة وظروف الصناعة ٠

٣ ـ الهيكل التنظيمى للشركة ٠

٤ ـ نظم وأساليب المتابعة والرقابة ٠

ويمكن توضيح أسلوب تبويب البيانات فى الشكل التالى :



ثالثا : **تحليل البيانات بفضل تحديد المشاكل التى تواجهها الشركة وأسبابها**

١ — نبدأ عملية التحليل بدراسة البيانات التى جمعت تحت كل من الأبواب السابقة وذلك بقصد التعرف على الجزء منها الذى يمثل حقائق والآخر الذى يمثل آراء ووجهات النظر ٠ فمثلا البيانات التى تجمع عن المبيعات السابقة قد تتضمن بيانات عن أرقام المبيعات التى تحققت ومعلومات عن انطباعات المستهلكين والأصناف التى تنتجها الشركة ٠ النوع الأول من البيانات يمثل حقائق غير قابلة للمناقشة بينما البيانات الاخرى تمثل آراء شخصية قد تمثل الحقيقة أو تخالفها اذ أن المستهلك يتخذ قراره فى كثير من الحالات على أساس مزاجه الشخصى وانطباعاته كما أن طريقة جمع هذه البيانات من المستهلك قد تؤثر عليها أيضا فاذا جمعت بواسطة مندوبى البيع فقد تحصل على آراء معينة فى حين لو جمعت بواسطة جهة خارجية قد نصل الى صورة مختلفة ٠ وعلى ذلك فحدود الاستفادة من هذه البيانات يتوقف على مقدرتنا على الفصل بين الحقائق والآراء والانطباعات ٠

٢ — الخطوة التالية فى عملية التحليل هو دراسة هذه البيانات بقصد تحديد الموضوع المطلوب دراسته أو المشاكل التى تعترض الشركة مع تحديد جميع أبعاده بقصد التوصل الى قرار محدد يضمن أفضل الحلول ٠ ولا شك أن عملية دراسة البيانات بقصد تحديد المجال الذى توجد فيه مشاكل الشركة ليست أمرا سهلا بل تحتاج الى مهارة ودقة ٠ فالمشكلة التى تواجهها الشركة قد تظهر فى مجال الانتاج أو البيع أو شئون الأفراد أو التمويل الا أنه لا يمكن تحديد أبعادها واقتراح الحل المناسب لها دون دراسة أثرها على جميع هذه المجالات ٠ فقد يبدو أن مشكلة الشركة فى نقص الأموال اللازمة لشراء المواد أو تجديد المعدات ، الا أن هذا النقص قد يكون مرجعه انخفاض أرقام المبيعات أو تأخر العملاء فى سداد ديونهم وعلى ذلك ننتقل من تحليل الموقف المالى الى موقف البيع ؛ وقد يكون النقص فى رقم المبيعات راجعاً الى عدم قبول المستهلك للأصناف المعروضة وهذا يرجع بدوره الى عدم مطابقة المنتج للمواصفات التى يطلبها المستهلك وبذلك تنتقل الدراسة الى بحث الجوانب المختلفة للانتاج ٠

٣ — بمجرد تحديد المشكلة وأبعادها تبدأ الخطوة التالية وهى تحديد الأسباب التى أدت الى وجودها وقد ترتبط هذه بشكل أو بآخر بواحدة أو

أكثر من وظائف الادارة الرئيسية وهى : تحديد الأهداف العامة والأهداف الخاصة بكل مجال من مجالات النشاط بالمشروع أو اعداد الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف أو الهيكل التنظيمى الذى يضمن توجيه جميع الجهود لتنفيذ هذه الخطط أو نظام المتابعة والرقابة المتبع لضمان تنفيذ الخطة . ولذلك تبدأ الدراسة هنا بتحديد علاقة المشكلة بكل من هذه الوظائف . وعلى ذلك يتحتم على الباحث أو الادارة أن تدرس مدى الارتباط بين المشكلة التى تواجهها وكل من الأهداف الموضوعة وبرامج العمل والهيكل التنظيمى للمشروع ونظام المتابعة والرقابة .

وفى مجال دراسة الأهداف الموضوعة للمشروع ومجال النشاط فيه يتم التحليل فى اطار كل أو بعض النقط الآتية :

١ ـ أنواع وأصناف المنتجات التى ترغب الشركة فى تقديمها للمستهلك .

٢ ـ القدر من الطلب الكلى على كل صنف الذى تود الشركة أن تحصل عليه .

٣ ـ الحجم الذى تهدف الشركة الوصول اليه ممثلا فى اجمالى قيمة أصولها .

٤ ـ الى أى حد تسمح الموارد المالية والمادية والبشرية للشركة بتحقيق هذه الأهداف ؟

وفى مجال دراسة خطط الشركة يتم التحليل لكل أو بعض العناصر الآتية للتعرف على امكانية تحقيق هذه الأهداف عن طريقها :

١ ـ هل يوجد لدى الشركة خطة واحدة أم أكثر من خطة ـ احداها للأجل الطويل (خمس سنوات) والأخرى للأجل القصير (أقل من سنة) ؟

٢ ـ هل أخذت الظروف الاقتصادية العامة وظروف الصناعة فى الحسبان عند اعداد الخطة ؟

٣ ـ هل أعدت الخطة على أساس خطط فرعية لكل من ادارات الشركة ؟

٤ ــ هل أعدت خطط الادارات على أساس من دراسة متعمقة لظروف السوق والانتاج والتكاليف أم على أساس تقديرات اجتهادية ؟

٥ ــ الى أى حد استخدمت الأرقام المتاحة فى اعداد الخطط ؟

٦ ــ هل اعتمدت هذه الخطط على تقديرات دقيقة لحجم المبيعات المتوقع من كل صنف ، السعر الذى يمكن أن يقبلـه المستهلك وتسـمح به ظروف المنافسة ، نسبة الربح المطلوب تحقيقها ، البضاعة الواجب الاحتفاظ بها كحد أدنى للمخزون ، النقدية الـواجب وجودها لتمويل عمليـات المشروع والعائد المطلوب تحقيقه على رأس المال .

٧ ــ هل تراجع هذه الخطط بمفهوم مرن بحيث يكون هناك استعداد لتعديلها على ظروف السوق والانتاج ؟

وبالنسبة لدراسة الهيكل التنظيمى يراجع بدقة لمعرفة مدى كفاءته لتنفيذ الخطط الموضوعة ، وعلى ذلك يمكن للتحليل أن يغطى كل أو بعض النقط الآتية :

١ ــ ما هو الشكل التنظيمى الذى يضمن تنفيذ الخطط ، هل يوضع على أساس مجالات النشاط (ادارات الانتاج ــ البيع ــ التمويل الأفراد) أم على أساس المنتج (ادارات لكل نوع من المنتجات) على أساس الموقع الجغرافى لوحدات الانتاج (ادارة مستقلة لكل مصنع موجود بكل منطقة) ؟

٢ ــ ما هى علاقة الادارة والأقســام ببعضهــا ، من الذى يصــدر التعليمات لكل ادارة وكل قسم وأمام من تكون مسـئولية كل ادارة وكــل قســم ؟

٣ ــ ما هى علاقة كل من الأقسام بالأقسام الاخرى وكيف يتم تبادل المعلومات بينها ؟

٤ ــ ما هو العدد المناسب لوظائف الاشراف وعدد مستوياته ؟

٥ ــ ما هو الحد المناسب لتركيز السلطات أو تفويضها ؟

٦ – هل يسمح الهيكل التنظيمى الموجود بقدر كاف من المرونة ؟

٧ – الى أى حد يكون الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية مجموعة متعاونة ومتفاهمة لخدمة أهداف الشركة ؟

ومتى وجدت الأدارة المنظمة التى ستوكل اليها مهمة تنفيذ الخطط الموضوعة تنتقل الدراسة الى نوع آخر من الضمانات لا يقل أهمية وهو النظام الموجود للمتابعة اليومية لما ينفذ من الخطة وتحليل ما يتحقق من نتائج، بعبارة أخرى ينتقل التحليل الى النظام الموجود للمتابعة والرقابة ؛ وفى هذا المجال يمكن للباحث أن يناقش كل أو بعض النقط الآتية :

١ – هل يضمن النظام الموضوع للمتابعة توفير بيانات عن أرقام الانتاج والبيع والأرباح التى تتحقق ؟

٢ – هل تتوافر هذه البيانات يوميا أو كل أسبوع أو كل شهر أو لمدة أطول ؟

٣ – هل تعد هذه البيانات على الفور أم يتأخر تجهيزها لما بعد تحقق هذه الأرقام بفترة ؟

٤ – هل تقارن هذه البيانات بالأرقام المقدرة ومتى تعد هذه المقارنات ؟

٥ – هل تتم دراسة هذه المقارنات ومتى ؟ وما هى الاجراءات التى تتخذ اذا وجد اختلاف ومتى تتخذ هذه الاجراءات ؟

رابعا– **اعداد التقرير الذى يقدم للمستوى الادارى الذى يطلبه :**

لا تقل الدقة المطلوبة فى عملية صياغة التقرير الذى يقدم عن الدراسة التى أعدت فى أهميتها عن الدقة فى تجميع المعلومات وتحليلها . اذ أن المستفيد من هذه الدراسة سيعتمد كلية على ما ورد فى التقرير .

وحتى تتحقق الفائدة المرجوة من الدراسة يجب أن يستوفى التقرير شرطين أساسيين :

أولهما ، شكلي يتعلق بطريقة عرض المعلومات فننصح فى هذا المجال أن يقسم التقرير الى ثلاثة أجزاء : الأول يكون المقدمة ولا يتعدى نصف الصفحة ويوضع فيه موضوع التقرير ثم موجز للتوصيات التى انتهى اليها ثم للأسس التى بنيت عليها هذه التوصيات • ويفضل أن توضع هذه المقدمة فى مكان يتوسط الصفحة الأولى للتقرير على الوجه التالى :

مقدمة

الموضوع :

ملخص للتوصيات :

موجز للأسس التى بنيت عليها التوصيات :

أما الجزء الثانى فيشـــمل عرضا كاملا وتفصيليا لجوانب الموضوع أو المشكلة والحقائق التى جمعت عن أسبابها ثم الاستنتاجات التى وصل اليها التحليل ، ونود أن نلفت نظر القارىء الى ضرورة مراعاة ما يلى عند كتابة هذا الجزء :

١ ـ الوضوح بمعنى أن يشرح الكاتب ما يرغب فى تقديمه كما لو كان القارئ لا يعلم أى شىء عن الموضوع ٠

٢ ـ الترتيب المنطقى للعرض بمعنى أن يرتب النقط قبل كتابتها حسب تسلسل الاستنتاج منها بحيث تمثل النتيجة التى يصل اليها من النقطة الأولى نقطة البداية لعرض النقطة التالية وهكذا ٠

وعلى الكاتب أن يخصص فقرة مستقلة لكل نقطة يعالجها حتى يسهل حصرها وتتبعها بواسطة القارئ ٠

٣ ـ تجنب التفاصيل التى لا تفيد القارئ ولا تسهم فى وضوح الفكرة ٠

أما الجزء الثالث فيخصص لعرض التوجيهات التى انتهت اليها الدراسة وترتب ترتيبا منطقيا على أن يخصص لكل منها فقرة مستقلة ٠

وثانى الشروط المطلوبة يتعلق بأنواع البيانات التى يتضمنها التقرير والتى يجب أن يراعى الباحث عند ادراجها الاعتبارات الآتية :

١ ـ أن يتضمن التقرير جميع النقط الرئيسية المتعلقة بالموضوع ٠

٢ ـ أن يتضمن التقرير عرضا للحلول البديلة التى يمكن أن تستخدم لمعالجة المشكلة أو الموضوع الذى درس ٠

٣ ـ أن يتعرض التقرير عند مناقشته لكل نقطة ما لها وما عليها وأن يصل الى نتيجة واضحة بعد هذه المناقشة ٠

ثانيا ـ حالات ونماذج عملية فى مجال التخطيط

١ ـ مصانع « ايكا » للشيكولاته

تخطيط البيع وربطه ببرامج الانتاج والمصروفات

٢ ـ الشركة العامة للمنظفات

التخطيط لتقديم منتج جديد للسوق

٣ ـ شركة مطابع الشرق

اعداد خطة الانتاج

٤ ـ محلات العروس الصغيرة

اعداد الخطة المـالية

١ ـ مصانع « ايكا » للشيكولاته

دراسة عملية فى مجال تخطيط البيع

١ ـ معلومات مبدئية عن الشركة :

انشئت مصانع « ايكا » للشيوكلاته فى عام ١٩٣٣ فى مدينة الاسكندرية وذلك بقصد انتاج أصناف الحلوى المختلفة وكذلك الشيكولاته ٠ وقد أصر ملاك الشركة على أن يقتصر انتاجهم على الأصناف المرتفعة الجودة والممتازة من الشيكولاته والتى تباع بأسعار مرتفعة نسبيا ولذلك ظل توزيعهم محدوداً وبالتالى لم تحقق الشركة أرباحاً حتى عام ١٩٣٩ ثم جاءت الحرب العالمية الثانية فزادت من مشاكلهم بسبب تعذر الحصول على احتياجاتهم من السكر والمواد الأولية الاخرى ، ولذلك قرر الملاك عرض الشركة للبيع فانتهز هذه الفرصة ثلاثة شبان من خريجى جامعة القاهرة أحدهم خريج كلية الهندسة والأخر خريج كلية التجارة والثالث خريج كلية الزراعة وكونوا شركة تضامن فيما بينهم اشترت المصنع واشترطت أن يكون لها الحق فى الابقاء على الاسم التجارى واستخدامه ٠

وكان أول قرار اتخذه الشركاء هو التوسع فى أشكال وأصناف الحلوى والشيكولاته فتقرر انتاج « الكرملات والتوفى والبونبونى والشيكولاته السادة والشيكولاته المحشية بأحجام مختلفة » وبالتالى أصبح لديهم تشكيلة من الأصناف تصل الى ١٥ صنف ٠ وقد ظلت الشركة تنمو منذ عام ١٩٤٦ حتى وصلت مبيعاتها الى ثلاثة مليون جنيه عام ١٩٧٦ وأصبح لديها أسطول من سيارات النقل يقوم بتوزيع الانتاج على تجار الجملة والتجزئة المنتشرين فى الاسكندرية والقاهرة وعواصم المحافظات ، كذلك أمكن خلال العشرين سنة الأخيرة تجديد جميع آلات المصنع تجديدا كاملا ٠

وتتم عمليات خلط المواد الخام وتكوين العجينة اللازمة للمنتجات بواسطة مجموعة من العمال المهرة ، بينما يقوم بالعمليات الاخرى التالية وبأعمال النقل من مكان الى آخر وبأعمال التعبئة مجموعة من العاملات غير

الماهرات ؛ ويزاد عددهن فى الفترات التى يزيد فيها الانتاج أما فى موسم الصيف حيث يقل الانتاج نسبيا فيخفض العـدد بحيث يتناسـب مع حجم الانتاج .

وتنافس شركة « ايكا » مجموعة من الشركات الكبرى التى تنتج تقريبا نفس الأصناف من الحلوى والشـيكولاته ، كذلك توجد أيضا مجمـوعة من مصانع الحلوى الصغيرة التى تخصصت فى انتاج الأصناف التى يطلبهـا الأطفال والتى يمكن أن تباع للاستعمال اليومى ، وبالرغم من أن الشركات الكبرى تطلق على هذه المجموعة « مجموعة المصانع التى تدار اجتهاديا وعلى غير أساس علمى (؛ الا أن لها تأثيراً على السوق لا يمكن تجاهله خصوصا فى مجال الأصناف المنخفضة السعر اذ يعرضون باستمرار أسعاراً أقل .

ويشغل الملاك الثلاث الوظائف الرئيسية فى الشركة ؛ فقد اتفق على أن يتولى المهندس الزراعى عباس ابراهيم منصب مدير عام الشركة وفى نفس الوقت يشرف على نشاط البيع ، بينما يشغل المهندس جورج فهمى منصب مدير الانتاج ، بينما يشرف السيد جمال منتصر وظيفة المدير المالى .

ويعتقد السيد جمال منتصر أن وظيفة المدير المالى يجب أن تكون قاصرة على مجرد الاشراف على السجلات المحاسبية ثم اعداد بيانات دقيقة للادارة حول الموضوعات المطلوب البت فيها ؛ وعلى ذلك لم يحاول على الاطلاق أن يصل الى توصيات محددة فى أى تقرير طلب منه اذ اقتصرت مهمته على مجرد عرض البيانات التى لها صلة بموضـوع التقرير ويترك المجـال بعد ذلك للمناقشات التى تدور فى الاجتماعات التى تعقد مع زملائه فى الادارة لكى تصل الى القرار الذى يخدم مصلحة الشركة .

٢ ـ اعداد خطة البيع وربطها بخطة الانتاج :

يعتمد النجاح فى اعداد برنامج الانتاج فى شركة « ايكا » على درجة الدقة التى يلتزم بها فى اعداد برنامج البيع وتقديرات المصروفات . ويعد برنامج البيع وتقديرات المصروفات والربح الصافى عن سنة بأكملها وتجزء هذه التقديرات الى ١٢ فترة يمثـل كل منها المبيعات المتوقعـة والمصروفات المنتظرة كل ٤ أسابيع على الوجه الموضح فى الجدول التالى :

« شركة إيكا »

تقديرات المبيعات والمصروفات

خلال الأربعة أسابيع المنتهية فى ٥ ديسمبر ١٩٦٧

البيان المبيعات والربح الإجمالى	المبيعات التقديرية	نسبة الربح الواجب تحقيقها ٪ إلى المبيعات	الأرباح المتوقعة
الحلوى (علب صغيرة)	٢٧٥٠٠٠	٪ ٣٨	١٠٤٥٠٠
الحلوى (بالكيلو)	٦٥٠٠٠	٪ ٣٣	٢١٤٥٠
مردودات بسبب عيوب ولا تعرض للبيع	—	—	٢٢٠٠
المبيعات والربح الإجمالي من الحلوى	٣٤٠٠٠٠	٪ ٣٣,٧	١٢٨١٥٠
الشيكولاته للاستعمال اليومى (ساده)	٥٠٠٠٠	٤٧	٢٣٥٠٠
الشيكولاته بالكيلو	١٢٠٠٠	٤٣,٥	٥٢٢٠
الشيكولاته بالبندق	٧٠٠٠	٤١,٥	٢٩٠٥
مردودات بسبب عيوب	—	—	١٣٠٠
المبيعات والربح الاجمالى من الشيكولاته	٦٩٠٠٠	٪ ٤٧,٧	٣٢٩٢٥
منتجات أخرى	٦٥٠٠	٪ ٢٩,٥	١٩١٨
إجمالى المبيعات وإجمالى الربح للشركة	٤١٥٥٠٠	٪ ٣٩,٢	١٦٢٩٩٣
المصروفات العمومية			
مصروفات توزيع (تكافة سيارات النقل)	—	٪ ٣	١٢٤٨٠
مصروفات توزيع أخرى	—	١٤,٥	٦٠٢٥٠
إجمالى مصروفات التوزيع والبيع ...	—	٪ ١٧,٥	٧٢٧٣
أجور ومرتبات موظفو الادارة ...	—	٢,٤	٩٩٦٥
مصروفات الإعلان	—	٪ ٩,٢	٣٨٢١٥
مصروفات عمومية (نور وتليفون وخلافه)	—	٪ ٥,٦	٢٣٢٩٠
مصروفات نثرية	—	٪ ٢,١	٨٧٣٠
إيرادات أخرى	—	أو ٪	(٤٢٠)
إجمالى المصروفات العمومية	—	٪ ٣٦,٧	١٥٢٥١٠
الأرباح الصافية قبل الضرائب	—	٪ ٢,٥	١٠٤٨٣

١ ـ تقوم ادارة المبيعات بتقدير عدد الوحدات المنتظر بيعها من كل صنف من الحلوى والشيكولاته والاصناف الاخرى كل أربعة أسابيع . وتعتمد هذه الادارة على مجموعة من البيانات الاساسية الى جانب الخبرة التى اكتسبها العاملون فى الاستفادة من هذه البيانات .

وتبدأ عملية التقدير باعداد الاتجاه العام للمبيعات الشهرية من كل صنف خلال الـ ٢٤ شهراً السابقة ، ثم يقارن هذا الاتجاه (صعودى أو نزولى) بالتغيرات فى الدخل الاهلى ثم يعدل التقدير بعد ذلك وفقا لظروف الصناعة والتغيرات المتوقعة فى انتاج المصانع الاخرى ومعدل استهلاك الفرد من السكان من الحلوى والشيكولاته . ثم يعدل التقدير الذى تصل اليه الادارة على أساس هذه البيانات الموضوعية بمجموعة أخرى من المعلومات التى تعتمد على الحكم الشخصى لمدير المبيعات ومعاونيه وهى المعلومات الخاصة بتوقعاته بالنسبة لتأثير الاعلان وتقديم أشكال جديدة من المنتجات على رقم المبيعات .

٢ ـ بمجرد الانتهاء من تحديد المبيعات المتوقعة من كل صنف من الاصناف التى تنتجها الشركة وكل شكل من هذه الاصناف ترسل هذه الارقام الى المدير المالى لتقدير الايرادات والمصروفات المتوقعة .

وتبدأ عملية تقدير الايرادات بتحديد السعر لكل شكل من أشكال الأصناف المنتظر أن تقدم للسوق فيحدد سعر لكل شكل من أشكال الشيكولاته والحلوى ويكون هذا عادة فى حدود السعر السائد للبيع الى تجارة التجزئة (محال البقالة والحلوى) ؛ ثم بضرب السعر لكل صنف فى الارقام المتوقعة من مبيعاته يمكن الحصول على الايرادات المتوقعة من كل صنف ثم الايرادات الاجمالية للشهر .

أما المصروفات فتقدر على أساس التكلفة النمطية التى أعدت لكل حجم من كل صنف من الأصناف المنتجة ، فاذا فرضنا أن الشركة تنتج أربعة أحجام من الشيكولاته السادة بأطوال ١٠ ، ٢٠ ، ٣٠ سم فى عرض ٥ سم تحدد المصروفات المنتظر أن ينتجها المصنع لانتاج القطعة الواحدة من كل من هذه الاطوال .

وتحدد هذه التكلفة عن طريق تقدير التكاليف الكلية السنوية من مواد وأجور على أساس رقم معين للانتاج فيقال مثلا على أساس انتاج ١٠٠٠٠٠

قطعة عام ١٩٦٦ من الصنف ، (الشيكولاته السادة طول ١٠سم × عرض٥) ينتظر انفاق ٢٥٠٠ جنيها مواد ، ٢٥٠٠ جنيها أجور أى أن التكاليف الاجمالية المتوقعة لـ ١٠٠٠٠٠ قطعة ينتظر أن تصل الى ٥٠٠٠ جنيها أى بمعدل ٥ قروش للقطعة • فاذا ما تقرر انتاج ٢٠٠٠٠٠ وحدة لأن هذا هو الرقم المنتظر بيعه يمكن بسهولة تقدير التكاليف المتوقعة للمواد والاجور بضرب التكلفة النمطية (٥ قروش) فى رقم الانتاج المتوقع ٢٠٠٠٠٠ ويعاد النظر فى هذا المعدل مع التقدير الذى يعد فى كل شهر فاذا توقع المدير المالى ارتفاعاً فى أسعار المواد الخام خلال فترة معينة أثناء السنة فيمكن تعديل التكلفة النمطية للوحدة بحيث تأخذ فى الاعتبار التغيرات فى أسعار الخام أو شراء كافة احتياجات المصنع قبل ارتفاع الاسعار وتخزينها وبالتالى يضمن تطبيق المعدل على انتاج أى شهر دون تعديل •

وبطرح تكلفة المواد والاجور من السعر المحدد للبيع يمكن تحديد الربح الاجمالى المتوقع فى الوحدة وبالتالى نسبة الربح الاجمالى الى اجمالى المبيعات المتوقعة ورقم الربح الاجمالى •

ويستقطع من رقم الربح الاجمالى المصروفات غير المباشرة كأجور الملاحظين ومواد التعبئة والمصروفات العمومية مثل تكاليف تشغيل السيارات التى تقوم بتوزيع الانتاج على محال التجزئة ثم أجور رجال البيع وتكلفة العينات ومواد الدعاية والاعلانات الجرائد والمجلات ووسائل الاعلان الاخرى والاجور ثم مرتبات الموظفين بالمكاتب والاستهلاكات ومصروفات الصيانة وقد أمكن تجميع هذه فى مجموعات وتقدير الرقم الخاص بكل مجموعة للسنة بأكملها على أساس أرقام السنة الماضية معدلة وفقا لخطة التوسع السنوية فى الاعلان أو التجديدات فى السيارات والآلات ثم تحديد ما يخص كل شهر وبقسمة نصيب الشهر من هذه المصروفات على رقم المبيعات الشهرى فى المتوسط خلال السنتين الماضيتين أمكن الوصول الى نسب معيارية أو نمطية لكل من عناصر التكاليف غير المباشرة والعمومية الى المبيعات الاجمالية •

وتستخدم الشركة فى تحديد التكاليف النمطية للأجور والمواد ومصروفات الصيانة والاستهلاك واستخراج اجمالى الربح لكل صنف النموذج التالى :

مصانع « ايكا » للحلوى والشيكولاته
نموذج لاعداد التكاليف النمطية « للشيكولاته »

اسم المنتج ---- ——— -- -

الحجم - - - - السعر بالدستة

المواد الخام : كاكاو ... - سكر - ---- ---

زبدة - - . بندق ——————

الوزن للقطعة : ————— - الوزن للدستة —— — -

١ ـ التكاليف :

مواد

أجور عمال الانتاج

مواد التغليف

كرتون التعبئة

عمال التعبئة

مصروفات الصيانة (أجور ومواد)

الاستهلاكات

التكاليف المباشرة وغير المباشرة للدستة

٢ ـ سعر البيع لتاجر التجزئة :

سعر البيع للمستهلك

ربح تاجر التجزئه

سعر البيع لتاجر التجزئة

٣ ـ الربح الاجمالى

سعر البيع لتاجر التجزئة

ـ التكاليف المباشرة وغير المباشرة

اجمالى الربح

÷ عدد القطع المنتجة

اجمالى الربح فى القطعة

٣ ـ استخدام الخطة كأداة للرقابة :

ويستخدم مدير الانتاج هذه الخطة الموضوعة للايرادات والمصروفات للرقابة على التكاليف والمخزون • اذ يحتفظ على مكتبه بمجموعة من الكروت يخصص كل منها لكل شكل من كل من الأصناف التى يتقرر انتاجها • ويقسم هذا الكرت الى أربع خـانات بالعرض يخصص كل منها لكل أسـبوع من الأسابيع الأربعة فى الشهر ثم تقسم كل خانة بالطول الى قسمين يخصص الأول منها لتسجيل التكاليف التقديرية أما الثانى فتسجل فيه المصروفات الفعلية فى كل أسبوع • وبمقارنة الأرقام الفعلية بالأرقام المقدرة يمكن تحديد البنود التى خرجت عن الخطوط المرسومة لها •

ومن خبرة الشركة أن معظم الاختلافات تحدث دائما فى بند الأجور اذ ترتفع نسبة الأجور الى التكلفة الكلية للانتاج فى بعض الفترات على مدار السنة • وبتحليل أسباب ذلك تبين أن من الممكن حصرها فى انخفاض رقم الانتاج بالرغم من بقاء الاجور على ما هى عليه ، ويرجع الانخفاض فى رقم الانتاج الى عدة أسـباب أهمها : تعطل بعض الآلات بسبب بعض العيوب الفنية وحاجتها الى الاصلاح ، ازدياد عدد الطلبيات التى تحتاج الى تعبئة ولف باليد ، انخفاض رقم المبيعات •

وقد ساعد وجود هـذه الكروت على التنبه الى ذلك فور حـدوثه ثم اتخاذ اجراءات سريعة لمعالجة الموقف عن طريق اجراء تعديلات فى برامج الانتاج ، عن طريق اتخاذ قرار سريع باستبدال الآلات الحالية بآلات أفضل ثم ببذل جهود أكبر من جانب ادارة المبيعات لتصحيح الموقف فى السوق •

كذلك أمكن عن طريق مراجعة أرقام الايرادات المحققة على أرقـام الايرادات المقدرة اجراء رقابة مستمرة على أرقام المخزون ، فانخفاض أرقام الايرادات المحققة عن المقدرة مع بقاء أرقام الانتاج على ما هى عليه يعنى بالضرورة أن المبيعات لاتسير فى نفس الاتجاه الصعودى الذى يسير فيه الانتاج وبالتالى وجود زيادة مستمرة فى أرقام المخزون •

المطلوب :

أولا ـ على الطالب أن يقرأ بعناية هذه الحالة ليتفهم الاسلوب المتبع في اعداد برنامج البيع والانتاج والتكاليف وأن يدرس بعمق النقط الآتية :

١ ـ الاسلوب الذى يتبع فى تقدير المبيعات مع ملاحظة أن درجة الدقة التى تصل اليها الشركة فى تقديراتها ترجع الى :

(أ) ان الخطة توضع لفترات محدودة لا تتعدى شهراً •

(ب) ان الارقام المدرجة فى الخطة توضع على أساس بيانات عن الشركة (أرقام المبيعات السابقة) والاتجاهات الاقتصادية فى الدولة ثم الاتجاهات فى الصناعة التى تنتمى اليها الشركة •

(جـ) انه بالرغم من اعتماد الخطة على بيانات موضوعية واحصاءات الا أن التقدير النهائى يدخل فيه الحكم الشخصى للعاملين فى ادارة البيع على المبيعات •

(د) المراجعة الاسبوعية لهذه الارقام للتنبه الى التغيرات التى تحدث فى السوق ويمكن أن تؤثر على رقم المبيعات من كل صنف •

٢ ـ ان تقديرات المصروفات تعتمد على وجود معدلات مدروسة لكل بند من بنود التكاليف وهذه المعدلات توضع على أساس تحليل بنود التكاليف الخاصة بكل صنف خلال الاعوام الماضية •

ثانيا ـ هل يمكن تطبيق هذا النظام فى أى شركة ، أم أن التطبيق سيقتصر على طريقة اعداد التقديرات فقط ؟ ناقش مع اعطاء أمثلة توضح ما تعرضه من أفكار •

ثالثا ـ هل تحتاج الشركة الى بيانات أخرى لجعل تقديراتها أكثر دقة ـ مثال ذلك ظروف المنافسة ، عدد الشركات المنتجة لنفس الاصناف التى تنتجها الشركة ـ طاقتها الانتاجية ـ الجهود التى تبذلها لتصريف منتجاتها ـ الأسعار التي تعرض بها منتجاتها والأسس التى بنى عليها حساب هذه الاسعار •

٢ ـ الشركة العامة للمنظفات

دراسة عملية فى مجال التخطيط لتقديم منتج جديد

فى عام ١٩٦٠ أعدت الشركة العـامة للمنظفات خطة البيع للخمس سنوات القادمة لتتمشى مع الخطة الخمسية الاولى للتنمية • وقد وضع كهدف أساسى لخطة البيع هذه أن تصل أرقام المبيعات الى ٢ مليون جنيه عام ٦٥ بزيادة تصل الى ضعف مبيعات سنة ١٩٥٠

وبدراسة المنتجات التى تقدمها الشركة وامكانية الاعتماد عليهـا فى تحقيق هذه الزيادة تبين أن من المتعذر تحقيق أية زيادة فى أرقام مبيعـات الشركة عن طريق الابقاء على هذه الاصناف وحدها وعلى ذلك كان من الطبيعى ان تتجه الشركة نحو فكرة تقديم منتجات جديدة وتقرر فعلا هذا المبدأ واستقر الرأى على انتاج صابون سائل يستخدم فى جميع اغراض التنظيف (منزلية وغيرها) •

١ ـ الدراسات الفنية التى سبقت تقديم المنتج :

وكخطوة اولى فى اعداد الخطة لتقديم المنتج الجديد بدأ قسم البحوث فى الشركة اجراء سلسلة من الاختبارات على المنتجات المماثلة (السوائل المنظفة) التى تنتجها الشركات الأخرى للتعرف على : درجة الفاعلية ، الرغوة التى يعطيها المنظف ـ تأثير المنظف على الأيدى ـ العبـــوات ـ الأســـماء التجارية التى تباع بها • واستهدفت هذه الاختبارات التعرف على درجة تفضيل المستهلكين لمنتج دون آخر وبذلك يمكن اخراج المنتج الجديد متفقا مع تفضيل المستهلك ورغباته •

وعلى ضوء هذه النتائج تقرر البدء فى انتاج المنظف السائل الجديد « لوكس » واعتقد أعضاء مجلس الادارة أن هذا المنتج لا بد وأن يحقق رواجا على ما عداه من الأصناف المشابهة والمنافسة •

وتعتبر الشركة العامة للمنظفات من أكبر الشركات المنتجة لمواد التنظيف والصابون بل وأقدمها فى الجمهورية العربية • فقد بدأ نشاطها فى عام ١٩٤٥ وكان قاصرا وقتذاك على الصابون الجاف (تواليت) بكل أنواعه • وبدأت

فى عام ١٩٥٦ بانتاج الصابون المسحوق كمنتج اضافى يخدم ربات البيوت فى جميع الاغراض المنزلية • وقد حققت الشركة نجاحا علي ما عداها من الشركات مما شجعها فعلا على الاستفادة من الشهرة التى حققتها فى ترويج هذا المنظف السائل الجديد •

وتشير البيانات الاولية التى جمعت عن السوق الى أن بعض الشركات الاخرى قد بدأت تنتج هذا الصابون السائل منذ عام ١٩٥٨ •

٢ ـ محاولة التعرف علي آراء المستهلكين قبل تقديم المنتج :

وتعتمد الشركة العامة فى تكوين شهرتها على برنامج دقيق لمراقبة جودة منتجاتها وعلى ذلك كان من الطبيعى ان تطبق نفس السياسة على المنتج الجديد • ولذلك تقرر ان تطرح بانتظام عينات من المنتج الجديد وذلك على نطاق ضيق يقتصر على عينة من ربات البيوت • على أن يرافق عملية التوزيع قائمة من الاسئلة وضعت للتعرف على آرائهن بالنسبة للمنتج الجديد وكذلك للاستفادة من اجابتهن فى الوصول الى مقارنة بين انتاج الشركة وانتاج الشركات الاخرى •

وقد تمت عملية توزيع العينات وقوائم الاسئلة بواسطة مجموعة من طالبات الجامعة اللاتى تم تدريبهن على مثل هذا النوع من الاعمال •

وكان جوهر عملية التدريب يهدف الى اعطاء الطالبات فكرة كاملة عن المنتج الجديد من حيث الفاعلية • ثم أعطيت لهن التعليمات بحيث يعرفن ربات البيوت أن هذه الدراسة تجرى على جميع المنظفات السائلة • وفى حالة الحاح ربات البيوت فى السؤال عن الشركة المنتجة يكون الرد بأن المنتج يقدم بواسطة احدى مصانع الصابون الكبرى دون الاشارة الى اسم الشركة العامة •

وفعلا تم توزيع العينات فى زجاجات تحمل من الخارج حروفا رمزية وتترك لربات البيوت مدة ثلاثة أسابيع ثم تعود الطالبات ثانية اليهن لتوجيه بعض الاسئلة عن انطباعاتهن (نموذج هذه الاسئلة موجودة فى الجدول رقم ١) صفحة ٣٩٩

وقد جمعت اجابات هذه العينة من ربات البيوت وتم تفريغها بواسطة قسم البحوث فى الشركة وأعطت ، كما يعتقد رئيس قسم البحوث نتائج ايجابية ومشرفة — وقد روعى فى اختيار العينة أن تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لقطاعات مختلفة من ربات البيوت بحيث تضم مجموعات متفاوتة من حيث السن والدخل وحجم العائلة ٠

وتكرر اجراء هذا النوع من البحوث وفى كل مرة يجرى تعديل على مضمون البحث والعينة التى يجرى عليها — فقد أجريت دراسة فى المرة الثانية على عدة أنواع من المنظف السائل تختلف عن بعضها من حيث التركيز ٠ ٠ فالنوع الأول مثلا يكون مخففـا وذا تأثير ضعيف على الجلد والثانى أكثر تركيزا الا أن له تأثيرا على الجلد ٠

وطلب من ربات البيوت أن تقارن بين هذا المنظف الجديد وبين الاصناف الاخرى التى يستعملنها ٠ وقد أوضحت الاجابات تفضيلا واضحا لانتاج الشركة العامة — ويرى رئيس قسم البحوث أن نتائج مثل هذا النوع من الدراسات تشير بوضوح الى أن تفضيل المستهلك يعتمد بصفة أساسية على عاملين رئيسيين : الاول هو الفاعلية (قوة التنظيف) والثانى هو تأثير المنظف على الجلد ٠ فبالرغم من أن الفاعلية تعتبر مهمة جدا بالنسبة للعميل الا أن التأثير على أيدى سيدة البيت له أهمية لايمكن انكارها ٠

وتشير نتائج الدراسة أيضا الى أن استعمال المنظفات السائلة (بالرغم من بدء تقديمها للسوق المصرى عام ١٩٥٨) لا زال محدودا ٠ وعلى ذلك استنتج رئيس قسم البحوث أن فى السوق متسعا لمنظف سائل جديد ٠ الا أنه من باب الحرص والتأكد رأى أن يستكمل الدراسة ببحث آخر يهدف الى التعرف على رأى ربة البيت فى استعمال المنظفات السائلة كبدائل لقطع الصابون والصابون المسحوق ٠ كذلك رأى أن يستكمل دراسته عن طريق هذا البحث بالتعرف على التطور الذى طرأ على جودة المنتج من وجهة نظر المستهلك خاصة بعد أن أدخل مدير الانتاج بعض التعديلات الفنية على المنتج ٠

وفعلا أجرى هذا البحث فى فبراير سنة ١٩٦١ فى ثلاثة أحياء بالقاهرة وكان التركيز فيه على أثر الجودة على المستهلكين وبمجرد أن ظهرت نتائج هذا البحث تبين من وجهة نظر رئيس قسم البحوث أنها مشجعة ٠

٣ ـ دراسة مشاكل البيع المتوقعة :

وبالرغم من النتائج المشجعة التى انتهت اليها الدراسة الا أن مدير المبيعات لم يشأ أن يقدم المنتج الجديد بشكل شامل للسوق الا بعد التعرف على المشاكل المتوقعة عند بدء البيع الفعلى للمنتج ولذلك قرر أن يطرح كمية محدودة من المنتج الجديد فى بعض المحال ويدرس أثناء عرضها مشاكل البيع على الطبيعة ٠

وقد اختيرت هذه المحال فى حى الدقى والجيزة ومصر الجديدة لعدة أسباب :

(ا) ان هذه الاحياء تمثل سوقا متوسط الحجم ٠

(ب) ان مبيعات الشركة من المنتجات الحالية فى هذه الأحياء تفوق مبيعات منافسيها ٠

(ج) ان هذه المناطق تضم عددا لا بأس به من محال البقالة الكبيرة ٠

(د) ان هذه الأحياء جميعا موجودة بالقاهرة وهى البلد الموجودة فيه مصانع الشركة ٠

(هـ) ان محال البقالة فى هذه الأحياء تعرض جميع أصناف الصابون المنتجة بواسطة الشركات المنافسة ٠

وقد استهدف هذا البحث الى جانب التعرف على مستوى الجودة من وجهة نظر المستهلك تجميع أكبر قدر من المعلومات عن عادات وآراء المستهلكين ٠ واستخدم فى هذا البحث ثلاثة أنواع من المنظف السائل الجديد تختلف من حيث درجة التركيز والرغوة ـ وهذه الأنواع هى : ـ

(أ) المنظف « ص١ » وله تأثير ملطف وفاعلية معتدلة ورغوة وفيرة ٠

(ب) المنظف «ص٢ » وهو أقوى من حيث الفاعلية الا أن تأثيره على الجلد أقوى من النوع الاول وله رغوة عادية ٠

(ج) المنظف «ص٣» وهو يماثل «ص٢» من حيث قوة التركيز ولكن يعطى رغوة أقل ٠

وأجريت أثناء هذا البحث مقارنات بين كل من هذه الاصناف والاصناف المنافسة على الوجه التالى :

(أ) تمت مقارنة النـوع « ص١ » بالمنظف « مصرول » الذى تنـتجه (شركة مصر للبترول) ٠

(ب) المنظف «ص٢» بالمنظف « ريمو » الذى تنتجه (الجمعية التعاونية للبترول) ٠

(ج) المنظف « ص٣ » بالمنظف « تواليت » الذى تنتجه (الشركة المصرية لمنتجات الصابون) ٠

وعلى ضوء النتائج التى انتهت اليها هذه الدراسة أيقن مدير المبيعات ومدير الانتاج فى الشركة العامة أنهم قد تمكنوا من تطوير انتاجهم وتوصلوا الى منظف سـائل يجمع فى نفس الوقت بين الفاعلية والاثر الملطف عنـد الاستعمال وأصبحوا متأكـدين من تفوقه على أى منظف آخر موجـود فى السوق واستقر الرأى فعلا على صنف ذى تركيب يعطى فاعلية فى التنظيف وتأثير هادىء على أيدى ربات البيوت ويعطى رغوة وفيرة ٠

٤ ـ دراسة السوق بقصد تحديد أفضل العبوات من حيث الحجم والشكل :

والى جانب ذلك رئى استكمالا لهذه الدراسات وقبل أن يقدم المنتج للسـوق المصرى بأكمله أن يجرى اختيار للعبوات التى تتـفق ورغبـات المستهلكين ٠ وقد استقر الرأى على اختيار عبوتين عن طريق توزيعهما على شكل عينات على ٣٠٠٠ أسرة فى القاهرة تضم أسراً ذات دخول متفاوتة وتتميز العبـوة الأولى التى أجرى الاختيـار عليهـا بأنها زجاجيـة لهـا غطـاء من الالومينيوم ٠ أما العبوة الثانية فكانت من الصفيح الخالص ٠ (ويبين الجدول المرفق رقم ٢ آراء ربات البيوت بالنسبة لهذه العبوات) ٠ ومن واقع نتائج اختبار العبوات استقر الرأى على تقديم المنتج الجديد فى عبوة الصفيح بسبب سهولة التخزين وانخفاض نسبة التآلف أثناء النقل والتخزين ٠

٥ ـ دراسة السوق بقصد التوصل الى اسم تجارى مقبول :

وأخيرا ـ واستكمالا أيضا لسلسلة البحوث ـ رؤى أن تدرس انطباعات المستهلكين وآراؤهم بالنسبة لعدد من الأسماء المقدمة للمنتج الجديد • واستقر الرأى على أن يعرض على عينة من المستهلكين أربعة أسماء لابداء الرأى فيها وهى لوكس ـ تاكى ـ مدهش ـ مبروك •

وقد استهدفت دراسة انطباعات المستهلك عن الاسماء الوصول الى آراء المستهلكين بالنسبة للنقط الآتية :

١ ـ التعرف على الاسم المفضل من بين الاسماء الاربعة المختارة •

٢ ـ التعرف على تأثير اسم الشركة الموجود على العبوة على المستهلك •

ويوضح الجدول رقم ٣ خطوات اعداد هذه الدراسة الأخيرة والنتائج التى انتهت اليها والتى على ضوئها قررت الشركة أن تقدم المنتج الجديد تحت اسم لوكس •

المطلوب :

أولا ـ على القارىء أن يقرأ بعناية البيانات المقدمة عن الشركة العامة للمنظفات ليتعرف منها على :

(أ) أنواع الدراسات التى تعد بقصد التعرف على احتمالات النجاح لمنتج جديد •

(ب) الاسلوب الذى اتبع فى اعداد كل من هذه الدراسات •

(ج) الاسلوب الذى اتبع فى تحليل البيانات التى جمعت ثم النتائج التى حققتها •

(د) درجة التكامل والشمول بين هذه الدراسات من حيث تغطيتها للمواصفات الفنية وموقف المنتج بالنسبة للمنافسين ومشاكل البيع المتوقعة وتحديد أفضل تصميم للعبوة وأحسن الأسماء التجارية •

ثانيا ـ بالرغم من اجراء كل هذه الدراسات فقد واجه المنتج عند تقديمه بشكل شامل للسوق صعوبات تمثلت فى عدم اقبال المستهلكين عليه بالصورة التى كانت متوقعة • ماهى فى نظرك الاسباب التى أدت الى هذا الموقف ؟ فكر فى مقترحات محددة وعملية لمعالجة الموقف •

الشركة العامة للمنظفات

جدول رقم (١)

استفتاء للمستهلكين عن خواص المنتج

محاولة معرفة اذا كان هناك نقد عام

السؤال الأول هل يوجد فى أى من المنظفات شىء لم يعجبك بالذات ؟

نسبة من أظهروا تفضيلا

	أصناف الصابون		أصناف الصابون	
	«ص١» ضد «ص٢»		«ص١» ضد «ص٣»	
لا	٩٢٪	[illegible]٪	٨٧٪	٦٨٪
نعم	٨٪	٣٤	١٣	٣٢

الانتقادات والمزايا النسبية :

السائل خفيف	٢١	٢٨	—	٢٤٪
«ص١» له رغوة كبيرة جدا	٢	٣	—	٨
«ص٢» خفيف	٤	—	—	—
«ص٢» له رغوة كبيرة جدا	—	٣	—	—
«ص٣» خفيف	—	—	٨٪	—
«ص٣» ليس له رغوة كافية	—	—	٥	—

ومن هذا الاستفتاء يظهر أن نسبة الاجابات التى « لا مفاضلة » لها عالية فى كلتا المجموعتين (٩٢ ٪ فى استفتاء «ص١» ضد «ص٢» و ٨٧ ٪ فى مجموعة استفتاء «ص١» ضد «ص٣» لم يبدوا انتقادات) ٠

محاولة معرفة أوجه النقد الخاص ودرجة التركيز المرغوب فيها

السؤال الثانى هل يؤثر أى من المنظفين على الجلد كثيرا ؟

نسبة من اظهروا مفاضلة بين

	أصناف الصابون «ص١» ضد «ص٢»		أصناف الصابون «ص١» ضد «ص٣»	
«ص١» تأثيره واضح جدا	—	—	—	—
«ص٢» تأثيره واضح جدا	١٠٪	—	—	—
«ص٣» تأثيره واضح جدا	—	—	٢١٪	—

السؤال الثالث : هل كان أى من المنظفات خفيفا لدرجة عدم التنظيف على الاطلاق ؟

	أصناف الصابون «ص١» ضد «ص٢»		أصناف الصابون «ص١» ضد «ص٣»	
«ص١» خفيف جدا	٧ ٪	٤٨ ٪	٨ ٪	٤٠٪
«ص٢» خفيف جدا	—	—	—	—
«ص٣» خفيف جدا	—	—	٧	—

المقاومة مع الأصناف التى تشترى :

السؤال الرابع كيف تقارن بين المنظفات والأصناف التى تشتريها ؟

نسبة من اظهروا مفاضلة بين :

	أصناف الصابون «ص١» ضد «ص٢»			أصناف الصابون «ص١» ضد «ص٣»		
يفضلون العينات الجديد	٩٥٪	٩٣٪	٩٦٪	٩٦٪	٩٣٪	٩٣٪
يفضلون ما يشترونه من أصناف	٥	٧	٤	٤	٧	٧

أسباب التفضيل :

قوة الغسيل	٥٧٪	٨٠٪	٦٣٪	٥٥٪	٤٣٪	٧٢٪
الأثر الملطف على الجلد	٢٤	١٦	٢١	٣٣	٢٠	٣٠
السيولة	١٢	٦	١٢	٩	٩	٧
الرغوة الأكثر	٦	٤	٤	٥	٥	٢
الرائحة	٢	١	٢	٣	٢	٢

الخواص بالنسبة للمستهلك :

« فى اختيار منظف لعائلتك كيف ترتب هذا الخواص تبعا لأهميتها : قوة الغسيل ــ الأثر الملطف على الجلد ــ الثمن ــ السيولة ــ كثرة الرغوة ؟

وللاجابة على هذا السؤال أعطى المتسائلون كارت ٥ × ٤ بوصة مطبوعا عليه الخواص المذكورة بطباعة واضحة وطلب منهم أن يبينوا الاختيار الأول ثم الاختيار الثانى وأخيرا الاختيار الثالث • ومنعا من التحيز أعدت خمس بطاقات مكتوب عليها هذه الخواص ومرتبة بشكل يختلف عن الاخرى على أن يستعمل الباحث احداها فى كل زيارة •

ويبين الجدول التالى نتيجة الاجابة على سؤال المفاضلة المذكورة أعلاه • والنسبة التى حازتها كل من الخواص فى مجموع النتيجة •

	بين ذوى الدخل المرتفع	بين ذوى الدخل المتوسط	بين ذوى الدخل المنخفض
قوة الغسيل	٣٠٪	٣١٪	٣٤٪
الأثر على الجلد	٢٧٪	٢٤٪	٢٥٪
الثمن	٢٣	٢٢	٢١
السيولة	١٧	١٨	١٦
الرغوة	٣	٥	٤

مقترحات للتحسين :

« هل يمكنك أن تقترح طريقة لتحسين المنظف الذى تستعمله الآن ؟

لم تظهر الاجابات على هذا السؤال أى اقتراح مفيد أو بناء ولذا فلم يعد جدول بالنتائج •

الشركة العـــامة للمنظفات

جـدول رقم (٢)

نتائج استفتاء المستهلكين عن نوع الوعاء « العلبة »

تقسيمات دخول الأسر التى تمت زيادتها	نسبة من يفضلون وعاء من الصفيح	نسبة من يفضلون وعاء من الزجاج	نسبة من لا رأى لهم
أسر دخلها مرتفع	٤٣٪	٤٨٪	٩٪
أسر دخلها متوسط	٤٩	٤٥	٦
أسر دخلها منخفض	٣٧	٥٩	٤
جميع الاجابات	٤٣	٥٠	٧
عـدد الاجابات	١١٥	١٣٨	١٧
أسباب المفـــاضلة :			
أحسن فى الشكل	١٥٪	٣٦٪	
أقل تعرضا للكسر	٤٩٪	٤	
أسهل فى مراجعة المحتويات	—	٤٢	
أسهل للتفرقة من المنتجات الأخرى	٣٦٪	٠٨	

الشركة العـــامة للمنظفات

جـــدول رقم (٣)

استفتاء المستهلكين عن اسم المنتج

أجرى هذا الاستفتاء لقياس مدى قبول المستهلك للأسماء الأربعة التالية لمنظف « لوكس » السائل الجديد :

١ ــ لوكس	٢ ــ تاكى
٣ ــ مدهش	٤ ــ مبروك

ولقد اختيرت هذه الأسماء لاستفتاء المستهلكين بواسطة ادارة الاعلان ٠ وأجرى الاستفتاء فى مناطق : الدقى ــ الجيزة ــ مصر الجديدة ٠

شـــكل الاســـتجواب :

وفى اختيار من سيجيبون على الاســـتجواب استبعد أصحاب المساكن ذات الدخل الكبير جـــدا وذات الدخـــل الضعيف جدا ٠ وفيمـــا بين هاتين النهايتين قسم أصـــحاب المساكن البـــاقين حسب دخولهم الى ثلاثة فئـــات متساوية تقريبا فئـــة ذوى الدخل فوق المتوسط ثم ذوى الدخل المتوسط وأخيرا ذوى الدخل المتوســـط والمنخفض ٠ وأجريب ثلث الاســـتجوابات فى كل وجه من أوجه الاختيار على كل من هذه الفئات الثلاث ٠

طريقة اظهـــار الاسماء :

ولاظهار أسماء المنظف الى المستجوبين استعمل القائمون على الاستفتاء لوحة مغطاة ــ بقماش أسود وبأحد جانبيها خمسة شبابيك مستطيلة ٠ ثم ثبتت علامات من الورق المقوى على جانب اللوحة وفى مقابلة الشـــبابيك المستطيلة ٠ وكتبت أسماء المنظف بخط أسود على منتصف العلامات بحيث يظهر كل اسم فى منتصف الشباك عند وضع العلامات على اللوحة ٠ كما ظهرت نهاية العلامات خارج حدود اللوحة بحيث يستطيع القائمون على الاستفتاء بسحب العلامة ، أن يسحبوا الاسم خارج الشباك لرؤيته بسهولة ٠

طريقـة الاسـتفتاء :

أجريت هذه الدراسة على مراحل ثلاث متفرقة سيشرح كل منها فيما يلى وأجرى الاستفتاء بنفس الشكل فى كل المراحل ٠

وقد أخفى القائمون على الاستفتاء وجه لوحة العرض عن المستجوب عند الباب وبعد أن يشرح له أنهم يقومون بعمل استفتاء يسأل : ـ

١ ـ هل تستعمل المنظفات بانتظام ؟

واذا أجاب المستجوب نعم يقول له القائم بالاستفتاء « اننى أقوم بهذا الاستفتاء لمصنع كبير سوف يقدر مساعدتكم له فى اختيار اسم لمنظف سائل جديد يصلح لجميع الأغراض وهذه الأسماء هى كل الاحتمالات الممكنة ٠ وهنا يظهر القائم بالاستفتاء الاسماء الى المستجوب ويسأله ٠

٢ ـ أى اسم يعجبك أكثر ؟

ويسجل القـائم بالاسـتفتاء الاختيـار الأول للمستجوب على ورقة الاستفتاء ٠ ويسحب العلامة التى تحمل الاسم المختار فلا يظهر أمام النظر ويسأل المستجوب ٠

٣ ـ والآن أى من هـذه الاسماء تحب أكثر ؟

ويسجل القائم بالاستفتاء الاختيار الثانى ويسحب العلامة التى تحمل هذا الاسم عن النظر ويسأل المستجوب ٠

٤ ـ تساعدنا كثيرا لو أعطيتنا اختيارا ثالثا وأخيرا ٠

ويسجل الاختيار الثـالث بنفس الطريقـة وينهى الاستفتاء بسؤال المستجوب وتسجيل عدد أفراد عائلته وعنوان السكن ٠

وقد غيرت ترتيب الأسـماء فى كل لوحة بحيث يكون كل اسم مرة فى وضع الأول ثم الثانى ثم الثالث وهكذا ٠ وكذلك تبادل القائمون على الاستفتاء اللوحات الخمسة كل نصف يوم ٠ وبهذا الشكل انعدم أى تحيز فى صالح اسم معين ٠

الأولويات التى أعطاها الناس :

وفى الاختيار الأول من هذه الدراسة كتبت الأسماء فقط وكتبت عبارة « منظف يصلح لجميع الأغراض » تحت اسم بخط صغير على علامات الأسماء فى الشبابيك أمام لوحات العرض · وفيما يلى جدول يبين الأولويات التى أعطاها ٤٠٠ مستجوبا ·

الاســــماء	الاختيار الأول	الاختيار الثانى	الاختيار الثالث
لوكس	٢٠٠	١١٠	٩٠
تاكى	١٨٠	١١٠	١١٠
مدهش	١٩٥	١١٥	٩٠
مبروك	١٧٥	١٢٥	١٠٠

وقد حسبت النتائج بعد ذلك بأن أعطى لكل اسم حاز على الاختيار الأول ثلاث درجات والحائز على الاختيار الثانى درجتين والحائز على الاختيار الثالث درجة واحدة · · وأظهرت ــ النتائج أن اسم « لوكس » هو الذى حاز على أغلبية الدرجات ·

٣ ــ شركة مطابع الشرق

دراسة عملية فى مجال تخطيط الانتاج

أنشأت شركة مطـابع الشرق بواسـطة ستة أشخاص من المشتغلين بعمليات الطباعة والذين سبق لهم العمل باحدى المطابع الكبرى بالقاهرة · وتتولى الشركة طبع الكتب ، هذا الى جانب اعداد المطبوعات للشركات ·

ويعمل بالمطبعة ثمانية أشخاص : مدير المطبعة ، ٧ من العمال المهرة يستطيع كل منهم أن يزاول العمل فى أية مرحلة من مراحل الطباعة · ويعمل كل منهم ٨ ساعات يوميا من السبت حتى الاربعاء ، و ٤ ساعات يوم الخميس وبذلك يصل عدد ساعات العمل أسبوعيا الى ٤٤ ساعة هى عدد الساعات المقررة قانونا ·

مراحل التشغيل فى المطبعـة : ــ

تتم عمليات الطباعة على ٥ مراحل :

المرحلة الأولى : وتسمى مرحلة تجميع الحروف وتتم هـذه اما آليـا أو باليد . فاذا ما اتبع أسـلوب التجميع الآلى تسـتخدم آلة تسمى آلة اللينوتيب . وهى آلة تشبه الآلة الكاتبة وتشكل حروف من الرصاص بمجرد الضغط على الحروف المطلوبة ، تماما مثل الآلة الكاتبة فيما عدا اختلاف بسيط وهو أنه بدلا من تشكيل الحروف على الورق تشكل آلة اللينوتيب الحروف على ألواح من الرصاص . أما بالنسبة للتجميع اليدوى فيوجد أمام العامل صندوق مقسم الى خانات يحتوى كل منها على قطع من الرصاص تمثل حرف من الحروف مقسم الى خانات يحتوى كل منها ع لى قطع من الرصاص تمثل حرفا من الحرف اللازمة لكل كلمة من الخانات لتكوين الكلمات الموجودة فى أسطر الصفحة .

المرحلة الثانية : وتسمى مرحلة توضيب الصفحات . ويتم فى هـذه المرحلة ترتيب الكلمات أو الأسطر التى جمعت تحت بعضها وفقا لتسلسل الاسطر فى الصفحات المطلوب جمعها ثم توضع السطور على لوح من الحديد بحجم الصفحة وتضبط الهوامش وتراجع الاسطر من حيث العدد للتأكد من أن كل صفحة تحتوى على العدد المقرر لها .

المرحلة الثالثة : وتسمى مرحلة اعداد الورق الذى يستخدم فى الطباعة ويجرى فى هذه المرحلة تقطيع الورق الوارد من المخزن وذلك وفقا للمقاسات المطلوبة بواسطة العميل عند اصداره الأمر بتنفيذ طلبية معينة .

المرحلة الرابعة : وهى مرحلة الطباعة وتتم بواسطة آلات متخصصة تركب عليها ألواح الصلب التى تم توضيبها ثم عن طريق ضغط هذه الألواح على الورق يتم طبع عدد الصفحات المحددة فى الطلبية . وتمتلك الشركة أربع آلات طباعة ، يتم تشغيل اثنتين منها يدويا (بمعنى أن تركيب الألواح التى تحمل الصفحات المراد طبعها وتركيب الورق وتثبيته فى المكان المخصص له ثم ضغط الألواح على الورق يتم بواسطة العامل) . أما الاثنتان الأخرتان فيتم تشغيلهما أوتوماتيكيا بمجرد الضغط على أزرار مثبتة على الآلة وتحتاج فقط الى اشراف بسيط من عامل على دراية عادية بطريقة تشغيل هذا النوع من الآلات .

المرحلة الخامسة : وهى مرحلة التجميع والتجليد ويتم فيها تجميع ملازم الكتاب وتدبيسها أو شبكها بالخيوط ثم تركيب الغلاف وتثبيته .

تخطيط الانتاج بالمطبعة :

تعد جداول التشغيل فى مطابع الشرق على الوجه الآتى :

١ ــ بمجرد أن يتفق العميل مع المطبعة على طلبية معينة يقوم كاتب المطبعة بوضع بيانات مفصلة عنها على طلب تشغيل موضحة صورته فى نموذج رقم (١) ثم يسلم طلب التشغيل هذا الى كاتب على الآلة الكاتبة ليعد أمر التشغيل « موضحة صورته على نموذج رقم (٢) » ، وبيانا مفصلا عن مواصفات الطلبية « موضحة صورته على نموذج رقم (٣) » . ثم يسلم طلب التشغيل وأمر التشغيل وبيان المواصفات وصورة من الكتاب أو المواد المراد طبعها ــ اذا كان قد سبق للعميل طبع هذا الكتاب أو هذه المواد ــ الى مدير المطبعة الذى يتولى بدوره فحصها واضافة البيانات التى يرى أن من الضرورى اضافتها . فمثلا قد يرى اضافة بيان خاص بالزمن الذى يحتاجه العامل لانجاز نصيبه من العمل اللازم للطلبية حتى يمكن أخذ ذلك فى الحسبان عند محاسبة العميل . فاذا لم يسبق للعميل طبع كتابه أو المواد المراد طباعتها يقوم مدير المطبعة باعداد نموذج يوضح فيه طلبات العميل من ناحية الشكل واللون وحجم الورق ... الخ .

وبمجرد موافقة مدير المطبعة على أمر التشغيل يقطع هذا الأمر من الأماكن المشرشرة فيصبح لديه ٦ كروت يمثل كل منها مرحلة من مراحل تنفيذ الطلبية ، وترتب هذه الكروت حسب تسلسل المراحل بحيث يمثل الكرت الأول المرحلة الأولى ويمثل الكرت الأخير آخر مرحلة مطلوبة لتنفيذ الاتفاق مع العميل . ثم تعلق كل الكروت الخاصة بالطلبية على لوحة التشغيل رقم (١) « الموضحة بنموذج رقم (٤) » تحت العنوان الذى يتفق مع أول مرحلة مطلوبة لتنفيذ الطلبية (وهذه غالبا ما تكون عملية تجميع الحروف) .

وفى كل مساء يقوم مدير المطبعة بنقل الكروت الخاصة بكل الطلبيات من لوحة التشغيل رقم (١) وتوزيعها على عدة أماكن على لوحة التشغيل رقم (٢) « الموضحة بنموذج رقم (٥) » وذلك بقصد تحديد المراحل التى تلزم لاتمام الطلبية . فمثلا توضع كل الكروت الخاصة بأعمال التجميع على

اللينوتيب على المسمار الموجود فى اللوحة أمام كلمة لينوتيب • وتحت التاريخ المفروض أن تتم فيه مرحلة التجميع هذه • بالمثل بالنسبة للتجميع اليدوى توضع الكروت الخاصة بالطلبيات التى ستجمع باليد أمام كلمتى تجميع يدوى وتحت التواريخ المحددة للبدء فى عملية الجمع • فمثلا اذا كان من المقرر أن تتم عملية التجميع لطلبية ما بواسطة اللينوتيب فى يوم الأربعاء يقوم مدير المطبعة بوضع الكرت الخاص بالجمع بالنسبة لهذه الطلبية على المسمار الموجود باللوحة أمام اللينوتيب وتحت يوم الأربعاء ويمكنه أيضا أن يضع الكرت الخاص بالطبع والتجليد تحت يوم الخميس وأمام الكميات التى تمثل هاتين العمليتين • فاذا كان لابد من ارسال البروفات الى العميل لتصحيحها يقوم مدير المطبعة بوضع الكرت الخاص بعملية الطبع فقط على لوحة التشغيل رقم (٢) وتبقى باقى الكروت الخاصة بالمراحل الأخرى على لوحة التشغيل رقم (١) •

وبعد توزيع الكروت الخاصة بالعمليات على لوحتى التشغيل ١ و ٢ يقوم مدير المطبعة بتوزيع العمل المطلوب اتمامه فى اليوم التالى على عمال المطبعة • ويتم ذلك عن طريق جمع الكروت الموجودة على لوحة التشغيل رقم (٢) تحت هذا اليوم وتوزيع مسئولية كل عامل عن تنفيذ العمل المتبقى والموضح باللوحة ثم توضع الكروت المسئول عنها كل عامل على مسمار موجود على لوحة التشغيل رقم (٣) والموضح بها أسماء العمال الموجودين فى المطبعة « صورة هذه اللوحة موضحة بنموذج رقم (٦) » وفى حالة تكليف العامل بالعمل فى أكثر من طلبية سيكون هناك أكثر من كرت على المسمار الموجود أمام اسمه ، لذلك ترتب الكروت بحيث يوضع فى المقدمة الكروت الخاصة بالطلبية المفروض أن يبدأ بها العامل • وعلى ذلك عندما يتوجه العامل يوم السبت مثلا الى هذه اللوحة سيجد فى المسمار الموجود أمام اسمه تحت يوم السبت عدة كروت سيعرف أنها تمثل العمل المكلف به وان مدير المطبعة يطلب منه أن يبدأ أولا فى العمل الموضح بالكرت الموجود على سطح المجموعة •

وعندما يحضر العمال فى الصباح يتوجه كل منهم الى لوحة التشغيل رقم (٣) ليأخذ الكروت المعلقة أمام اسمه ثم يتوجه الى منضدة موجودة بجانب هذه اللوحة وتوضع عليها النماذج المحتوية على البيانات التفصيلية للمواصفات الخاصة بكل طلبية والموضحة بنموذج رقم (٢) حيث يلتقط

النموذج الذى أعد للطلبية التى سيشترك فى انجازها حسب ما هو موضح بكروت التشغيل ـ وبذلك تكون لديه جميع المستندات اللازمة لكى يبدأ العمل دون الرجوع الى مدير المطبعة ، وبانتهاء المهلة المكلف بها يعيد نموذج بيان المواصفات الى مكانه ليأخذه العامل الذى يقوم بالمرحلة الثانية لاتمام الطلبية •وبذلك يصاحب هذا النموذج جميع مراحل التنفيذ ويستقر فى النهاية على مكتب مدير المطبعة ليستخدم فى تقدير السعر للعميل •

وقد دلت الخبرة على أن هذا سليم من الناحية النظرية والعملية اذ يتم انجاز معظم الأعمال دون أية مساعدة أو تدخل من جانب مدير المطبعة ، الا أن العامل قد يحتاج فى بعض الأحيان الى مواد اضافية أو يواجه مشاكل من نوع خاص وفى مثل هذه الحالات يستشير مدير المطبعة ليصدر التعليمات الخاصة فى هذا الشأن •

ويخصص مدير المطبعة مساء الاثنين من كل أسبوع لمراجعة اللوحات الثلاث الخاصة بالتشغيل وتوزيع الكروت على أيام الأسبوع على العمال •

وعلى الرغم من أن هذا النظام الموضوع لتخطيط ومراقبة العمل داخل المطبعة قد ساعد المدير على انجاز الأعمال المطلوبة فى المواعيد المحددة دون تعطيل ، الا أن مدير المطبعة كان دائم التفكير فى نظام بديل يعفيه من البقاء فى المطبعة فى المساء وفى نفس الوقت يحقق الرقابة المطلوبة لضمان اتمام الأعمال دون أى تعطيل •

وفى فبراير سنة ١٩٦٦ تقرر أن يسافر مدير المطبعة الى ألمانيا للاشراف على اختيار وشحن آلات جديدة للطباعة ، قررت الدار شراءها لمواجهة التوسع المستمر فى أعمالها • وبعد الانتهاء من مهمته هذه قام بزيارة بعض المطابع الحديثة والتى لا تزيد فى حجمها عن المطبعة التى يعمل بها وذلك بقصد التعرف على نظام العمل بها ، وقد أعجب أثناء هذه الزيارات بنظام تتبعه احدى هذه المطابع فى ترتيب وتنسيق عملياتها اذ بدا له أنه يحقق المطلوبة ويبدو أكثر وأسهل فى التطبيق فدون فى مذكراته بيانا كاملا عن هذا النظام الذى نورد فيما يلى شرحا مبسطا له •

النظام المقترح لتخطيط الانتاج :

يحتفظ مدير المطبعة وفقا للنظام المتبع فى المطبعة الألمانية بلوحة كبيرة كتب عليها بشكل أفقى أيام الأسبوع ، وتحت كل يوم كتبت قائمة بأسماء جميع عمال المطبعة ، ثم تقسم المساحة الموجودة أمام كل اسم الى ٣٦ مربع مساحة كل منها ٢ سم مربع ، ويمثل كل مربع ١٥ دقيقة •

وبمجرد أن يتسلم مدير المطبعة طلب التشغيل ، يقوم باعداد قائمة بالأعمال المطلوبة لتنفيذ الطلب والوقت المطلوب لكل عمل مقربا الى الرقم ١٥٠

ويحتفظ مدير المطبعة بفروخ من الورق الملون يقسم كل منها الى مربعات مساحة كل منها ٢ سم مربع أيضا ٠ واستخدمت عدة ألوان يمثل كل منها نوعا من العمليات ٠ وبعد أن يحدد الوقت اللازم للعمليات المطلوب أداؤها فى كل طلبية يقطع من الورق الملون عدد من المربعات يعادل فى مجموعه الوقت المتوقع أن يخصصه العامل للعمل المكلف به ٠

فمثلا اذا كانت الطلبية تحتاج الى ٤٥ دقيقة من الجمع على ماكينة اللينوتيب يقوم بقطع ثلاث مربعات من اللون الأصفر ويثبتها على لوحة التشغيل أمام أسماء العمال الذين سيقومون بالجمع وتحت الأعمدة التى تمثل الزمن المفروض أن تؤدى العملية خلاله ٠

ويدون مدير المطبعة على كل مربع من المربعات الملونة رقم أمر التشغيل فاذا ما انتهى أحد العمال من العمل المكلف به يتوجه الى لوحة التشغيل ويضع علامة بقلم فحم على المربعات الملونة الموجودة أمام اسمه والخاصة بهذا العمل وبذلك يعرف العمال الأعمال المطلوبة من كل منهم دون حاجة الى أى تعليمات شفوية أو مكتوبة ٠ كذلك يعلم مدير المطبعة بمجرد النظر الى لوحة التشغيل الموقف بالنسبة لكل طلبية ٠ واذا ما حدث أى تغيير فى الخطة بسبب طلبات عاجلة أو تعطيل أحد الماكينات أو أى سبب آخر ، يمكنه بسهولة ازالة المربعات الملونة من على اللوحة ٠

محاولة مدير مطبعة دار الطباعة العربية تطبيق النظام المقترح :

بمجرد عودة مدير المطبعة من ألمانيا (١٥ سبتمبر ١٩٦٦)أبدى للشركاء تلهفه الشديد لتطبيق النظام الذى أعجب به ٠ وقد وافقوه على رأيه وشاركوه هذا الاعجاب وطلبوا منه أن ينفذ ما يشاء ٠ لذلك أعد على سبيل التجربة قائمة بجميع الطلبيات الجارى تنفيذها فى (يوم ١٧ سبتمبر ١٩٦٦) كما قدر الزمن اللازم لكل عملية تلزم لتنفيذ كل طلبية والمواعيد المطلوب أن تسلم فيها الطلبيات للعملاء (كما هو موضح بنموذج رقم ٧) ٠ ثم أعد قائمة بالعمال الموجودين بالمطبعة وبالأعمال التى يمكن لكل منهم أن يقوم بها (كما هو موضح بنموذج رقم ٨) ٠

ثم قسم لوحة التشغيل الى ثلاثة أقسام خصص لكل منهــا يومين من أيام الاسبوع ، ثم وضع أسماء عماله تحت كل يوم ، وقسم المساحة الموجودة أمام كل اسم الى ٣٦ مربعا كل منها ١٥ دقيقــة (كما هو موضح بنموذج رقم ٩) ثم رأى أن يضع خطة العمل بالنسبة للطلبيات المطلوب تنفيذها اعتبارا من ١٧ سبتمبر ١٩٦٦ وأن يستخدم بدلا من الورق الملون حروفا يدل كل منها على نوع العملية المطلوب تنفيذها وذلك على الوجه الآتى :

جمــع لينوتيب	أ
جمــع باليــد	ب
توضــيب	ح
طبع بالماكينة اليدوية	د
طبع بالماكينة الآلية «١»	هـ
طبع بالماكينة الآلية رقم «٢»	و
التجليــد	ى

وبذلك يكتب فى كل مربع الحرف الدال على نوع العملية والرقم الذى يشير الى رقم الطلبية •

فاذا ما أثبتت التجربة أن الخطة مفيدة وقابلة للتنفيذ فلا بد وأن يتخذ قرارا باعداد لوحة تشغيل كبيرة مثل اللوحة التى تستخدمها الشركة الألمانية التى تطبق النظام •

المطلــوب :

أولا ــ الهدف من اعطاء القارىء هذا النموذج هو تدريبه على اعــداد نظام مبسط لتخطيط الانتاج • وعلى ذلك فالمطلوب منه أن يقرأ هذه الحالة أكثر من مرة ويراجع كل نموذج فى الفقرة التى يشار اليه فيها وسيجد أن اعداد خطة الانتاج وبرنامج العمل يتم على مراحل أهمها :

(أ) استلام الطلبيات التى ترد من العملاء والتــأكد من أن العميل قد أعطى كل البيانات المطلوبة عن المواصفات ومواعيد التسليم والــكمية •

(ب) تحديد مراحل الانتاج اللازمة لتنفيذ كل طلبية •

(جـ) تسجيل هذه المراحل على نموذج « أمر التشغيل » والـذى يعطى للعامل بيانات تفصيلية عن المطلوب تنفيذه ·

(د) تجزئة أمر التشغيل الى أقسام كل منها مرحلة من مراحل الانتاج بحيث يسهل توزيع هذه المراحل على أيام الاسـبوع وعلى الآلات والعمال ·

(هـ) استخدام البيانات الموجودة عن مراحل الانتاج فى اعداد الشكل البيانى الذى يمثل المطلوب انتاجه كل يوم ومن كل عامل أو فى كل قسـم ·

ثانيا ـ لن يستطيع القـارىء أن يتعلم ميكانيكية النظـام الا عن طريق تجربة تصميمه وتنفيذه ولذلك ننصح القارىء بأن يأخـذ البيانات الموجودة فى نموذج «٧» ويعد لها أمر التشغيل ثم ينقلها على لوحات التشغيل ثم على لوحة المتابعة (مثل نموذج ٩) ·

شركة مطابع الشرق

نموذج رقم ١
طلب تشغيل

اسم صاحب الطلب ________________________

العنوان ________________________

تاريخ التسليم ________________________

هل يحتاج العميل لبروفات ________________________

____

وصف موجز للطلبية ________________________

____

عدد النسخ المطلوبة ________________________

نظام ترقيم الصفحات ____________ نوع الحبر ____________

نحتاج تجميع ________ تدبيس ________ تجليد ________

التسليم يخطر العميل بمجرد الانتهاء ____________ يتم فى المطبعة

____________ فى مكان آخر ____________

الدفع مقدما ____________ عند التسليم ________ على الحساب ________

تكاليف الشحن ________________________

مرفقات بيان المواصفات ________________________

أخرى ________________________

____

شركة مطابع الشرق
نموذج رقم ٢
أمر تشغيل

تجميع الحروف ______ إسم العميل ______ إسم الطلبية ______ تاريخ التسليم ______ رقم مسلسل ١١٧٢ ساعة استلام أمر التشغيل ______	**الطبع** ______ إسم العميل ______ أسم الطلبية ______ نوع ولون الحبر ______ تاريخ الطبع ______ تاريخ التسليم ______ رقم مسلسل ١١٧٤ ساعة استلام أمر التشغيل ______
توضيب الصفحات ______ إسم العميل ______ إسم الطلبية ______ تاريخ الطبع ______ تاريخ التسليم ______ رقم مسلسل ١١٧٣ ساعة استلام أمر التشغيل ______	**التجليد** ______ إسم العميل ______ إسم الطلبية ______ العمليات المطلوبة ______ تجميع ______ قص الصفحات ______ تدبيس ______ شد الملازم بالخيط ______ تخريم ______ تجليد ______ تاريخ التسليم ______ رقم مسلسل ١١٧٥ ساعة استلام أمر التشغيل ______
إعداد الورق ______ اسم العميل ______ اسم الطلبية ______ نوع الورق المطلوب ______ اللون ______ الحجم الداخل للطباعة ______ حجم الورق الموجود بالمخزن ______ الكمية اللازمة ______ كمية العادم ______ تاريخ الطبع ______ تاريخ التسليم ______ رقم مسلسل ١١٧٢ ساعة استلام أمر التشغيل ______	**التسليم** ______ إسم العميل ______ إسم الطلبية ______ مطلوب حزمها ______ وضعها فى صناديق ______ مسموح بالمردودات ______ تاريخ التسليم ______ رقم مسلسل ١١٧٢ ساعة استلام أمر التشغيل ______

شركة مطابع الشرق

نموذج رقم ٣

مواصفات الطلبية

تاريخ استلام الطلبية ________ تاريخ تسليمها ________ رقم مسلسل ________

إسم العميـــل ________

عنوان العميـــل ________

مطلوب بروفات ________ ترسل إلى ________

الكميات المطلوبة ومواصفاتها ________

الصنف المطلوب	مواصفـــاته

الورق المستخدم ومواصفاته

	مـــواصفاته
الورق	
الطباعة	
التجليد	

العمليات

تجميع

تجميع آلى ________ ساعة التشغيل ________

الجمع من أصول ________ تصحيح أولى ________

تجميع يدوى ________ ساعة التشغيل ________

تجميع من أصول ________ تصحيح أولى ________

طبع

ساعة التشغيل ________

الحبر المستخدم ________

الترقيم من صفحة ________ الى صفحة ________

أى تعليمات خاصة ________

التشطيب

التخريم ________ مكان الخروم ________ عدد الخروم ________

حجم الخروم ________ فى كل النسخ ________ فى بعضها ________

التجميع ________ عدد الملازم المطلوب جمعها ________

مطلوب قص صفحات الملزمة ________

باللصق ________ بالدبابيس ________ بالخيوط ________

الخرم كل ١٠٠ (نسخة) ٢٠٠ ٥٠٠ ١٠٠٠ ________

التسليم : مطلوب إخطار العميل بأن الطلبية جاهزة ________

مطلوب إرسالها بالبريد ________

مطلوب شحنهـــا ________

تكاليف الشحن ________ مدفوعة مقدما ________

الدفع عند التسليم ________

شركة مطابع الشرق

نموذج رقم ٤

لوحة التشغيل رقم ١

تجميع الحروف الآلية ______________________

تجميع الحروف يدويا ______________________

التوضيب للطبع ______________________

الطباعة ______________________

التجليد ______________________

التسليم ______________________

شركة مطابع الشرق

نموذج رقم ٥

لوحة التشغيل رقم ٢

	السبت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس
التجميع الآلى (لينوتيب)						
التجميع اليدوى						
التوضيب						
الطبع (ماكينة تحتاج إلى إشراف عامل)						
الطبع (ماكينة تعمل أوتوماتيكيا) ..						
التجليد						
التسليم						

شركة مطابع الشرق

نموذج رقم ٦

لوحة التشغيل رقم ٣

	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأحد	السبت
أسعد نافع						
حسين على						
عبد المنعم فرغلى						
نبيل اسكندر						
جلال هاشم						
عبد العزيز الفرنوانى						
ابراهيم مشهور						

* لا يتضمن هذا النموذج أسماء العاملين فى التجليد إذ يعمل بهذا القسم اثنان من المتخصصين فى هذا المجال هما : منصور عبد المحسن وصبحى محمود .

شركة مطابع الشرق
نموذج رقم ٧

رقم مسلسل للطلبية	اسم العميل	نوع الطلبية	الحبر	جمع لينوتيب	جمع باليد	توضيب	طباعة يدوية	طباعة آلية آلة رقم (١)	طباعة آلية آلة رقم (٢)	التجليد	تاريخ التسليم المتفق عليه مع العميل
١	مصانع النحاس المصرية ...	٢٠٠٠٠ ظروف مكتوب عليه اسم الشركة	أسود	١٥	٣٠			٩٠			٢٣ سبتمبر
٢	مصانع النشا المصرية	٣٠ دفتر فواتير	أسود	٤٥	٣٠	٣٠		٣٠		٦٠	أقرب فرصة
٣	مصنع المبيدات الحشرية كفر الزيات	١٠٠٠٠ غلاف علبة	ألوان	٣٠	١٥	١٥		٣٦٠			٢٥ سبتمبر
٤	دكتور على عاطف عبيد ..	كتاب إدارة الانتاج الـ ١٠ ملازم الأولى	أسود	٤٨٠		٩٠		٣٠٠			٢٩ سبتمبر
٥	دكتور عبد المجيد	أصول التنظيم والإدارة الـ١٠ ملازم الثانية	أسود	٤٨٠		٩٠		٣٠٠			٢٨ سبتمبر
٦	دكتور حلمى نمر	المدخل للحاسبة المالية الـ٢٠ ملزمة الأخيرة	أسود		٩٦٠	١٨٠		٦٠٠		٢٤٠٠	٣٠ سبتمبر
٧	شركة الشرق للتأمين	٣٠٠٠٠ بوليصة التأمين الشعبي	ألوان		٣٠	١٥		٦٠			٢٤ سبتمبر
٨	بنك اسكندرية	١٠٠٠٠ دفتر شيكات	أسود		٣٠	١٥	٤٨٠			٤٨٠	٢٦ سبتمبر
٩	وزارة العمل	تشريعات العمل ١٠ ملازم	أسود	٤٨٠		٩٠	٤٨٠			٤٨٠	٢٧ سبتمبر
١٠	وزارة التربية والتعليم	أصول الجبر ٣٠ ملزمة	أسود	١٨٠٠		٢٧٠			١٨٠٠	٩٦٠	٢٨ سبتمبر
١١	وزارة الصناعة	الخطة الخمسية الأولى ٦٠ ملزمة	أسود		٧٢٠٠	٤٨٠	٣٦٠٠				أقرب فرصة

شركة مطابع الشرق

نموذج رقم ٨

إسم العامل	الأعمال التى يمكن للعامل أن يزاولها
أسعد نافع	جمع على ماكينة اللينوتيب جمع على ماكينة اللينوتيب جمع باليد
حسين على	التوضيب التجليد تشغيل ماكينة الطباعة اليدوية تشغيل ماكينات الطباعة التوضيب
عبد المنعم فرغلى	التجليد جمع باليد تشغيل جميع أنواع ماكينات الطباعة
نبيل اسكندر	جمع باليد التوضيب التجليد
جلال هاشم	جمع على ماكينة اللينوتيب
عبد العزيز الفرنوانى	جمع باليد
ابراهيم مشهور	كاتب فى المطبعة

لوحة المتابعة

نموذج رقم (٩)									
	٨ صباحاً	٩ صباحاً	١٠ صباحاً	١١ ظهراً	١ بعد الظهر	٢ بعد الظهر	٣ بعد الظهر	٤ مساء	٥ مساء
الاثنين									
محمد خليل									
ممدوح ابراهيم									
على اسماعيل									
شوقى محمد									
ابراهيم عثمان									
الثلاثاء									
محمد خليل									
ممدوح ابراهيم									
على اسماعيل									
شوقى محمد									
ابراهيم عثمان									
الأربعاء									
محمد خليل									
ممدوح ابراهيم									
على اسماعيل									
شوقى محمد									
ابراهيم عثمان									
الخميس									
محمد خليل									
ممدوح ابراهيم									
على اسماعيل									
شوقى محمد									
ابراهيم عثمان									
السبت									
محمد خليل									
ممدوح ابراهيم									
على اسماعيل									
شوقى محمد									
ابراهيم عثمان									
الأحد									
محمد خليل									
ممدوح ابراهيم									
على اسماعيل									
شوقى محمد									
ابراهيم عثمان									

٤ — محلات العروس الصغيرة

حالات عملية فى مجال التخطيط المالى

فى يناير ١٩٦٤ بدأ السيد محمد ابراهيم المدير المالى لمحلات « العروس الصغيرة » ، وهى من أكبر المحلات التى تبيع ملابس الأطفال ، فى اعداد الميزانية النقدية للمحل عن الست شهور القادمة وذلك بناء على طلب قسم القروض فى بنك القاهرة اذ اشترط البنك أن تقدم هذه الميزانية قبل النظر فى طلب القرض الذى تقدمت به المنشأة . والواقع أن المدير المالى بدأ منذ أكتوبر الماضى يجرى عدة اتصالات مع البنوك لتمويل احتياجاته لموسم الربيع والصيف القادمين .

وبمجرد أن تم فحص الميزانية العمومية للمنشأة عن الفترة المنتهية فى ١٩٦٤/١٢/٣١ (والموضحة فى نموذج ١) ، ومراجعة الأرقام التقديرية للمبيعات والمشتريات عن الست شهور القادمة . (والموضحة فى نموذج ٢) قرر رئيس قسم القروض بالبنك أن يحصل على صورة أكثر وضوحا عن مقدرة الشركة المتوقعة على السداد من الميزانية النقدية لها عن الست شهور القادمة ولذلك أرسل خطابا بهذا المعنى الى المدير المالى للمنشأة .

وبمجرد أن تسلم المدير المالى هذا الخطاب قرر زيارة مدير قسم القروض بالبنك ليسأله عما يقصده بالضبط بكلمة ميزانية نقدية . وقد شرح مدير قسم القروض له ما يعنيه بالميزانية النقدية وحدد له مهمته التى ستكون قاصرة على تقدير الايرادات والمدفوعات النقدية خلال كل من الشهور القادمة ، فالايرادات النقدية الشهرية يمكن التنبؤ بها لو عرفت أرقام المبيعات النقدية وأرقام المتحصلات من المبيعات الآجلة التى تمت فى فترات سابقة أى ما ينتظر تحصيله من أوراق القبض . أما المصروفات النقدية فتتمثل فى المبالغ الشهرية الواجب دفعها نقدا كأجور وثمن شراء مواد ولسداد أوراق الدفع التى استحقت وغيرها من بنود المصروفات .

وقد بدأت المنشأة نشاطها فى عام ١٩٤٨ كمشروع فردى يمتلكه السيد « عدنان أحمد » ولما كان رأس المال الذى فى حيازته محدودا فقد اضطر الى

الاعتماد على القروض من البنوك فى تمويل عملياته كما قرر أن تكون مبيعاته بالنقد · ونظرا لظروف الرواج التى تلت الحرب العالمية الثانية ثم اتساع حجم النشاط الاقتصادى منذ ١٩٥٢ وقد زادت مبيعاته زيادة كبيرة حتى وصلت فى عام ١٩٦٣ الى ١٨١٨٠٠ جنيها حقق عليها أرباحا وصلت الى ١٧١٥٨ ·

وفى خلال الخمس سنوات الأولى من حياة المنشأة حاول صاحب المشروع أن يكتسب مجموعة من العملاء ويكسبهم التعامل على الدوام مع منشأته وذلك عن طريق اعطاء عناية خاصة للجودة والذوق دون أن يكون لذلك أثر على السعر · وفى الحالات التى يضطر فيها الى عرض بعض منتجاته بسعر مرتفع كان يعوض المستهلك عنها عن طريق تخفيض أسعار بعض البنود الاخرى ·

الا أنه خلال الخمس سنوات الماضية حدث تغير واضح فى السوق من ناحية المنافسة فقد بدأ الكثير من الشركات التابعة للمؤسسة الاستهلاكية كصيدناوى وشيكوريل وشملا يتوسع فى أقسام ملابس الأطفال ، كذلك عملت هذه المحلات على عرض هذه الملابس بأسعار معتدلة لذلك قرر صاحب المنشأة أن يبيع بالتقسيط لموظفى الحكومة وشركات القطاع العام ، ولذلك فمن المحتمل أن تصل مبيعاته على الحساب الى ١٠٪ من اجمالى المبيعات فى يناير ·

١٥٪ فى فبراير
٢٠٪ فى مارس
١٨٪ فى أبريل
٢٥٪ فى مايو
٢٠٪ فى يونيه

ويقدر المدير المالى نسبة المتحصل من المبيعات الآجلة التى تتم خلال الشهر بحوالى ٦٠٪ من قيمتها ·

ويشترى المحل المنتجات التى يعرضها على الحساب على أساس أن يسددها فى الشهر الثانى للشراء مباشرة ، وعلى ذلك ينتظر أن يطبق هذا

الشرط على حسابات الدائنين الموجودة فى الميزانية والتى تصل الى ١٢٦٠٠ جنيها كما هو موضح بالميزانية ، أما قرض البنك فمن المنتظر أن يتم سداده خلال شهر فبراير ۰ ويقدم البنك للمنشأة القروض بسعر ٦٪ سنويا ويشترط أن يتم سداد القرض خلال ٣٠ يوما من تاريخ الحصول عليه الا اذا طلبت المنشأة تجديده ۰

ومن المنتظر أن تدفع المنشأة لمؤسسة التأمين الاجتماعية مبلغ ٤١٢ جنيها ويقدر المدير المالى جملة الضرائب المستحقة عن العام الماضى بمبلغ ٥٣٤٣ جنيها وهى واجبة السداد فى شهر أبريل ۰

ولما كانت جميع أموال صاحب المنشأة مستثمرة فى المحل ، كان لابد من أن يسحب من الخزينة لتغطية مصروفاته العائلية وقد قدر هذه المسحوبات بحوالى ١٥٠ جنيها فى الشهر والى جانب هذه البيانات أعد المدير المالى كشفا بمصروفات المحل فى كل من الشهور الست القادمة « نموذج ٣ » ۰

المطلوب :

أولا — تهدف هذه الحالة الى تعريف القارىء :

(أ) المقصود بالميزانية النقدية كوسيلة للتخطيط المالى ۰

(ب) أهمية اعداد هذه الميزانية فى تقدير احتياجات المشروع من النقدية اللازمة لاستمرار نشاطه بنجاح ۰

(جـ) أهمية اعداد الميزانية النقدية للتعرف على أنسب المصادر لتمويل عمليات المشروع فاذا وضح أن العجز النقدى سيستمر لفترة فمن المفضل أن يكون التمويل عن طريق قرض ، أما اذا كان العجز سيختلف من شهر الى آخر فقد تلجأ الشركة الى فتح اعتماد قابل للاستخدام بحد أقصى يتفق مع الحد الأقصى للعجز النقدى ۰

ثانيا — حتى يدرب القارىء على اعداد هذا النوع من القوائم المستخدمة فى التخطيط المالى عليه أن يقرأ الحالة جيدا ويحاول ادراج كل رقم من أرقام الايرادات النقدية والمصروفات النقدية فى تاريخ تحصيله أو استحقاقه فى النموذج الموجود على الصفحة التالية ۰

ثالثا — من النتائج التى تصل اليها فى الميزانية النقدية بين مبلغ القرض ومدته وتاريخ سداده ۰

الميزانية النقدية عن الستة شهور

من ١/١/٦٥ الى ٣٠/٦/١٩٦٥

البيان	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيه
الإيرادات النقدية						
المصروفات النقدية						
الفائض أو العجز الشهرى						
الفائض أو العجز المتجمع						

الميزانية العمومية لمحلات العروس الصغيرة

فى ١٩٦٤/١٢/٣١

الأصـــــول

الأصول المتداولة

نقـــــدية	٤٩٣٠	
بنـــــك	١٠٥	
بضاعـــــة	٣٧١٤٣	
مجموع الأصول المتداولة		٤٢١٧٨

الأصول الثابتة

أثاث ومعدات	٣٢٦٨	
ســـــيارات	١٥٢٨	
مجموع الأصول الثابتة		٤٧٩٦
مجموع الأصـــول		٤٦٩٧٤

الخصـــــوم

الخصوم المتداولة :

كمبيالات (نظير بضاعة)	١٢٦٠٠	
ديون أخـــرى	٨٢٠	
تأمينات مستحقة	٤١٢	
كمبيالات للبنـــك	٣٧٥٠	
ضرائب مستحقة عن عام ٦٣	٥٣٤٣	
مجموع الخصوم المتداولة		٢٢٩٢٥
رأس المـــال	١٧٠٣٣	
أرباح العـــام	١١٧٤٠	
	٢٨٧٧٣	
مسحوبات	٤٧٢٤	
صافى رأس المال فى ٦٤/١٢/٣١		٢٤٠٤٩
مجموع الخصوم ورأس المال		٤٦٩٧٤

محلات العروس الصغيرة

نموذج (٢)

المبيعات والمشتريات التقديرية عن الست شهور القادمة

	المبيعات	المشتريات
ينايـــــر	٩٥٠٠	٣٨٢١
فبرايـــــر	١٢٠٠٠	١٥٩٢٥
مــــارس	٢٢٠٠٠	١٣٣٢٥
أبريـــــل	١٧٠٠٠	٩٠٥٥
مايـــــو	١٧٠٠٠	٧٠٢٠
يونيـــــه	١٣٥٠٠	٦١٢٥
اجمـــالى	٩١٠٠٠	٥٥٨٢١

محلات العروس الصغيرة

نموذج (٣)

بعض المدفوعات النقدية خلال الفترة المنتهية

فى ١٩٤٧/٦/٣٠

	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيه	المجموع
أجـــور	١٤٠٠	١٦٠٠	٢٠٠٠	١٨٠٠	١٨٠٠	١٦٠٠	١٠٢٠٠
ايجـــار	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٢٤٠٠
اعلانات	١٥٠	٤٠٠	٨٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٤٠٠	٢٩٥٠
أدوات مكتبيـــة وأكياس وورق لف	١٥٠	٢٠٠	٣٥٠	٢٥٠	٢٠٠	١٥٠	١٣٠٠
مصروفات نثرية	٧٠٠	٦٠٠	٨٠٠	٧٠٠	٧٠٠	٥٠٠	٤٠٠٠
	٢٨٠٠	٣٢٠٠	٤٣٥٠	٣٧٥٠	٣٧٠٠	٣٠٥٠	٢٠٨٥٠

ثالثا ـ حالات ونماذج عملية فى مجال اعداد السياسات :

١ ـ شركة مصر للألبان

اعداد سياسات البيع (تقديم صنف جديد)

٢ ـ محلات هانو الكبرى

اعداد سياسات البيع (ايقاف نشاط أحد الأقسام واستبداله بآخر)

٣ ـ دار المعارف بمصر

اعداد سياسات الانتاج (التوسع فى خط الانتاج)

٤ ـ بنك القاهرة

اعداد وتنفيذ سياسات الأفراد (الاعتماد على الأفراد فى اعداد وتقييم الخطة)

٥ ـ الشركة العامة لمنتجات الكاوتش

اعداد السياسات المالية (تمويل عمليات التوسع)

١ — شركة مصر للألبان (أ)

اعداد سياسات البيع (تقديم صنف جديد)

تمتلك شركة مصر للألبان ٨ مصانع موزعة على ست محافظات معظمها في الوجه البحرى . وتقوم الشركة بانتاج اللبن المبستر وبعض أصناف الجبن والسمن البلدى والزبد والأيس كريم . وقد اكتسبت الشركة منذ انشائها سمعة طيبة تعتمد أساسا على جودة انتاجها وتزداد هذه السمعة يوما بعد آخر وتكاد تغطى على مجموعة الشركات الاخرى التى سبقتها فى هذا النشاط . وقد توسعت الشركة فى توزيعها حيث أصبحت تغطى مناطق كثيرة فى الجمهورية ووصلت مبيعاتها الى رقم يفوق مبيعات الشركات الاخرى .

وتشرف على عمليات البيع ادارة المبيعات فى الشركة والتى يتبعها قسمان يتولى الأول مسئولية البيع بالجملة بينما يقوم الآخر بمبيعات التجزئة . ويعمل بقسم مبيعات الجملة خمسون مندوب بيع يتولون بيع مختلف منتجات الشركة الى ٤٠٠٠ تاجر تجزئة من البقالين ومحلات المأكولات (اللوكاندات والمطاعم) .

ويضم قسم مبيعات التجزئة حوالى ٥٠٠ بائعا أعطت الشركة لكل منهم توريسكل للتوزيع على المنازل .

وفى عام ١٩٦١ وجدت الشركة أن انتاجها من الألبان يفوق الطلب بكثير ولذلك قررت أن تحول جزءا منه الى لبن زبادى وبذلك تضيف بندا جديدا الى مجموعة السلع التى تنتجها . وحتى لا تفاجىء الشركة بظروف غير عادية فى السوق قررت أن يكون انتاجها من اللبن الزبادى فى حدود كميات محدودة وأن تقتصر فى توزيعها على محلات المأكولات واللوكاندات الكبرى . وبمجرد أن وجدت استجابة وتفضيلا من قبل هذا النوع من العملاء بدأت تفكر فى التوسع فى الانتاج والتوزيع على تجار التجزئة (محلات البقالة والمأكولات) . وقد تطلب تنفيذ هذا الاقتراح ضرورة التفكير فى استخدام عبوات صغيرة يمكن أن تكون مناسبة للاستهلاك المنزلى .

ولتقدير رقم المبيعات المتوقع وبالتالى رقم الانتاج كان لابد من تحديد حجم الطلب الكلي (المبيعات الكلية المتوقعة من اللبن الزبادى) ثم نصيب شركة مصر من هذه المبيعات ٠

لذلك بدأ مدير المبيعات فى تجميع بيانات من المؤسسة المصرية للصناعات الغذائية ووزارة التموين عن مبيعات اللبن الزبادى فى الأعوام الخمسة الماضية فتبين أن هذا الرقم كان يتراوح ما بين مليون ومليون ونصف علبة أو ما فى حكمها من عبوات ٠ كذلك أمكن من واقع البيانات التى جمعت أن يتعرف على الشركات الأخرى المنتجة وأسعار منتجاتها وذلك على الوجه التالى :

١ ــ شركة أسترا للألبان	سعر العلبة	٣ قروش
٢ ــ شركة سيكلام للألبان	« «	٥ر٣ «
٣ ــ جروبى	« «	٥ر٤ «
٤ ــ مجموعة المنتجين الصغار	« «	٣ «

وعلى ذلك كان على الشركة أن تقرر على ضوء هذه البيانات نصيبها من المبيعات الكلية وكذلك السعر الذى يتفق مع التكلفة ومع أسعار المنافسين ٠

والى جانب ذلك يواجه مدير المبيعات مشكلة أخرى وهى مشكلة تحديد أفضل السبل لتوزيع الانتاج الجديد ٠ وعندما ناقش هذا الأمر مع رؤساء الأقسام التابعة له أبدى كل منهم رأيا مختلفا ٠ فمن وجهة نظر رئيس قسم تجارة الجملة يعتبر البيع لتجار التجزئة أفضل وسيلة لتغطية مساحة كبيرة من السوق ٠ بينما يرى قسم تجارة التجزئة أنه قد آن الأوان بعد هــذا التوسع فى منتجات الشركة لكى تعهد بجزء على الأقل من توزيع منتجاتها الى موزعين متخصصين فى الأحياء المختلفة يكونون بمثابة وكلاء للشركة ٠

الا أن مدير المبيعات يكاد يميل الى تكليف الجمعية الاستهلاكية المركزية بعملية توزيع المنتج الجديد على أن تكون بمثابة تاجر جملة يتولى توزيع مايتسلمه من انتاج على فروعه فى الأحياء والمناطق وكذلك على تجار التجزئة ويعتقد أن هذا الطريق يضمن تخفيض تكاليف التوزيع الى المنتج الجديد الى أقل قدر ممكن فقد أمكن خلال المناقشات الاستطلاعية مع رئيس مجلس ادارة الجمعية الاستهلاكية المركزية بالقاهرة أن يتوصل الى اتفاق مبدئى معه بأن تحصل

الجمعية على خصم ٢٥٪ من سعر البيع للمستهلك و ٢٪ فى حالة السداد خلال اسبوع · فاذا ما قارن هذه التكلفة بتكلفة التوزيع عن طريق الاتصال بتجار التجزئة فسنجد أن هذا الاسلوب الأخير أكثر كلفة وسيحتاج الأمر الى التوسع فى عدد عمال البيع وفى عدد السيارات والتوريسكلات ·

المطـــلوب :

أولا ــ توضح هــذه الحالة للقارىء الاسلوب الذى اتبعته الشركة فى اعداد ثلاث سياسات بيعية : الأولى سياسة التوسع فى مجموعة المنتجات التى تقدمها الشركة وقد اعتمدت على دراسة نوعين من البيانات : بيانات عن الفائض من انتاج اللبن وبيانات مقدرة عن السوق على استيعاب الصنف الجديد والطلب المتوقع عليه ؛ وثانى هذه السياسات اختيار الموزعين وتحاول الشركة فى رسمها أن توفق بين عملية كفاية التوزيع وضمان تغطية السوق وتكاليف التوزيع اذ أن زيادة كفــاءة التوزيع ينتظر أن تؤدى الى ارتفــاع تكلفته ؛ أما السياسة الثالثة فهى سياسة تحديد الأسعار وقد أخذت الشركة فى الحسبان كلا من التكاليف وأسعار الأصناف المنافسة ·

ثانيا ــ ناقش كلا من الأسئلة الآتية بالتفصيل :

١ ــ الى أى حد توافق على الاسلوب الذى اتبع فى دراسة فكرة تقديم المنتج الجديد ؟

٢ ــ هل تقترح تجميع بيانات معينة يمكن الاستفادة منها فى تحديد سعر المنتج الجديد ؟

٣ ــ ناقش الأفكار التى قدمت بشأن اختيار أفضل أسلوب التوزيع ؟

شركة مصر للألبان (ب)

عندما تقرر انتاج اللبن الزبادى كمنتج اضافى بدأت الشركة تناقش مجموعة من المشاكل المتصلة بتقديم المنتج والتى لا بد من البت فيها قبل البدء فعلا فى عمليات الانتاج على نطاق واسع ·

أول هذه المشاكل مشكلة اختيار حجم العبوة ونوع المادة الخام التى ستستخدم فى انتاج هذه العبوة · بالنسبة للحجم فقد تقرر أن يكون فى حدود الحجم المستخدم بواسطة شركة أسترا وجروبى على أساس أن هذا هو الحجم المقبول من المستهلك والذى يمهد لعملية تحديد السعر فى نطاق الأسعار التى يعرض بها جروبى وأسترا انتاجهم ·

أما بالنسبة للمادة الخام المستخدمة فى العبوة فقد كان أمام الشركة بديلين أولهما أن تقدم المنتج الجديد فى علبة كرتون يعلوها كليبس لاحكام غلق العبوة والاحتمال الثانى أن يقدم المنتج فى عبوة بحجم زجاجات اللبن الصغيرة على أن تغطى بغطاء من البلاستيك أو من الورق المفضض يمكن احكامه فى الغلق ·

الا أن مدير المبيعات يرى أن عملية اختيار العبوة ليست بهذه البساطة اذ لا بد أن تدرس من زوايا متعددة أهمها :

١ ـ توافر العبوات الورقية والزجاجية وامكانية استمرار الحصول عليها بصفة منتظمة أو ضمانات الحصول على هذه العبوات بالكميات المطلوبة والمواصفات فى المواعيد المحددة · وهذا يحتاج الى عدة زيارات لمصانع انتاج العبوات الورقية ومصانع الزجاج لبحث امكانياتها على الطبيعة ·

٢ ـ تكاليف العبوة ويدخل فى هذه التكلفة نسبة الكسر من الزجاج والتجهيزات اللازمة لتنظيف وتعقيم الزجاجات واحتمالات تأخير المستهلكين للعبوات وما الى ذلك من مشاكل تؤثر على التكلفة وسبق للشركة أن واجهتها فى توزيع الألبان ·

٣ – التجهيزات المطلوبة من الصناديق التى ستوضع فيها العبوات ٠

٤ – وزن العبوة اذ أن ذلك يؤثر على حمولة العربات المستخدمة فى التوزيع على المناطق ٠

والمشكلة الثانية التى لا بد أن تواجهها الشركة هى مشكلة اختيار اسم تسويقى للسلع وعلى ذلك لا بد أن يطرح التساؤل عما اذا كان من المفيد اظهار اسم الشركة فى البداية على العبوة من عدمه ٠ اذ أن اقتران اسم شركة معروفة بمنتجاتها الجيدة بسلعة جديدة لا يمكن الحكم بانطباعات المستهلكين المتوقعة عنها ربما يؤثر على المنتجات الأخرى فى حالة فشل المنتج الجديد ٠ ومن ناحية أخرى قد يكون من المفيد اقناع المستهلك بالاقبال على المنتج الجديد اذا ما قدم تحت اسم الشركة ٠

المشكلة الثالثة التى لا بد من مواجهتها أيضا هى مشكلة الاشتراطات الصحية ومدى ضمان توافرها فى جميع مراحل انتقال السلع من الشركة الى المستهلك ٠

أخيرا سترتبط مبيعات الشركة بحجم الطلب الكلى على اللبن الزبادى وهو على ما يبدو لا زال ضعيفا اذا قورن بالطلب على مثل هذا المنتج فى الدول الأخرى المشابهة فى ظروفها لظروف ال ج٠ع٠م٠ وعلى ذلك قد يتطلب الأمر بذل جهود لترويج سلعة من حيث المبدأ وجهود أخرى لتثبيت منتج شركة مصر فى أذهان المستهلكين ٠

المطلوب :

يستكمل الجزء الثانى من هذه الحالة تفكير الادارة بالنسبة لباقى السياسات البيعية وهى سياسات تحديد حجم العبوة والمادة التى ستستخدم فى صنعها ثم سياسة تحديد الاسم التجارى وأخيرا سياسة ترويج المبيعات أى تحديد الجهود اللازمة لزيادة المبيعات ٠

وعلى القارىء أن يفكر فى الأسئلة الآتية ويسجل تفكيره كتابة فى شكل تقرير يرفع الى مجلس ادارة الشركة :

١ ـ تحديد أنواع البيانات اللازم توافرها لاعداد كل من هذه السياسات الى جانب البيانات الموجودة فى الحالة ٠

٢ ـ كيف يمكن استخدام هذه البيانات فى التوصل الى توصيات محددة بشأن العبوة ، واسم المنتج والجهود المطلوبة لتدعيمه فى السوق ٠

٢ — محلات هانو الكبرى

اعداد سياسات البيع (ايقاف نشاط أحد الأقسام واستبداله بنشاط آخر)

فى أبريل سنة ١٩٦٦ أرسل السيد ابراهيم شحاته رئيس مجلس ادارة محلات هانو المذكرة التالية الى أعضاء مجلس الشركة :

من رئيس مجلس الادارة

الى السادة الزملاء أعضاء مجلس الادارة

الموضوع ·· اقتراح الاستغناء عن قسم الأثاث واستغلال المساحة المخصصة فى انشاء صالون للتجميل

يبدو أن انشاء صالون للتجميل بمبنى الشركة قد أصبح ضرورة ملحة من الناحية التسويقية اذ أنه سيساهم فى زيادة تردد عميلات الشركة على محلات هانو · ويمكن اذا ما قبلت الفكرة أن ينشأ هذا القسم فى المساحة التى تخلو بايقاف نشاط قسم الأثاث المنزلى ·

فاذا ما قبل هذا الاقتراح فان الأمر سيتطلب اعتماد مبلغ ١٣٠٠٠ جنيه من الأرباح الاجمالية التى تحققت فى الربع الثالث من هذا العام وذلك للانفاق على الديكور لهذا القسم الجديد والتجهيزات اللازمة له · ويعتبر هذا استثمارا مثاليا اذ أن العائد السنوى سيزيد بما لا يقل عن ٢٥٠٠ جنيه هذا فضلا عن أن انشاء هذا القسم كبديل لقسم الأثاث سيساعد الشركة على التخلص من العبء الذى تتحمله الآن من وراء تشغيل قسم الأثاث ·

وتعتبر محلات هانو من أقدم المحلات التجارية بالجمهورية العربية المتحدة ، وتقع فى وسط البلد وفى مكان مزدحم يتردد عليه المارة طوال ساعات النهار ويتمتع بسمعة طيبة وبمكانة خاصة فى نظر المستهلك ·
وخلال العام المالى المنتهى فى ٣٠ يونيو ١٩٦٦ كانت مبيعات الشركة الصافية ٧٩٦٧٨٢٦ جنيها وتشغل الشركة ثلاثة مبانى · الأول يقع فى خمسة

أدوار مخصصة لأقسام البيع المختلفة ما عدا البياضات والثانى فى ثلاثة أدوار ومخصص للمكاتب والثالث من دور واحد ومخصص للبياضات والمفروشات ·
وتنافس محلات هانو ثلاث شركات أخرى وهى عمر افندى والصالون الأخضر وصيدناوى تتراوح مبيعاتها ما بين ثلاثة ملايين الى عشرة مليون جنيهـــا فى السنة ·

وقد اشتهرت محلات هانو بالبيع للمنتجات المنتقاة من حيث المظهـر والجودة وعلى ذلك تركزت فى أذهان النـاس أن هذه المحلات تعرض فقط مجموعة من المنتجات لطبقة معينة من الناس وهى طبقة ذوى الدخل المرتفع · وحتى تزيل هـذا الفهم بدأت تعرض بعض المنتجات ذات الأسعـار المنخفضة الا أن هذا لم يمنع الشركة من أن تصر على مستوى معين من الذوق والمظهر الخارجى بالنسبة لهذه الأصناف · كذلك اشتهرت محلات هانو بأنها تعرض أحدث موديلات أزياء السيدات ومستلزماتهم وعلى ذلك يعتقد مدير المبيعات أن انشاء صالون للتجميل سيساعد على تدعيم هـــذه السمعة الأمر الذى لا يمكن أن يتحقق (بالنسبة للسيدات) عن طريق قسم الأثاث ·

ويقع قسم الأثاث فى الدور الخامس من المبنى الرئيسى ويشغل جانبا منه فقط · أما الجانب الآخر فخصص للستائر الجاهزة والفوط والملايات ·

ومن المعلوم أن مدير المبيعات كان ينادى منذ عدة سنوات بتدعيم قسم الأثاث حتى يزول الانطباع لدى بعض العملاء بأن محلات هانو متخصصة فقط فى أزياء وملابس السيدات والأطفال ·

ويبين الجدول التالى نسبة مبيعات كل قسم من أقسام محلات هانو مقارنة بمبيعات الأقسام المماثلة فى الشركات الأخرى ·

النسبة المئوية لمبيعات أقسام
محـــلات هـــانو
مقارنة بمبيعات الشركات الأخرى

القسم	نسبة المبيعات الى مبيعات محلات هانو الاجمالية	نسبة المبيعـــات الى المبيعات الاجمالية فى المتوسط فى الشركات الأخـرى
بياضات وأقمشة	١ر٣ ٪	٥ر٦ ٪
أدوات منزلية	١ر٦ ٪	٠ر١٠٪
ملابس السيدات الداخلية	١ر٣٢٪	٥ر٢٠٪
ملابس جاهزة للسيدات والأطفال	١ر٤٦٪	٠ر٢٢٪
ملابس للرجال والأولاد	٩ر٥ ٪	٥ر١١٪
أثاث	٨ر٥ ٪	٠ر١٨٪
بضائع متنوعة	٩ر٠ ٪	٥ر١١٪
	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪

وقبل أن يكون رئيس مجلس الادارة رأيا خاصا له قام بمناقشة الفكرة مع زميله رئيس مجلس ادارة الصالون الأخضر فأبدى تحمسا للفكرة على أساس النجاح الملموس الذى حققه صالون التجميل الذى أنشىء حديثـــا بمحلات الصالون الأخضر • كذلك تبين من الدراسة المبدئية لمنطقة وسط البلد أنها تضم ما لا يقل عن ٥٠ صالون تجميل حققت مبيعات فى خلال العـــام الأخير بلغت ٥٠٠٠٠ جنيها •

وقبل اتخاذ قرار نهائى فى هذا الشأن طلب رئيس مجلس الادارة من المدير المـــالى أن يعد تقريرا مختصرا عن النتائج المـــالية التى يمكن تحقيقها نتيجة لايقاف نشاط قسم الأثاث واستبداله بقسم صالون التجميل فأعد الجدول التالى الذى يبين نتائج المتاجرة فى أقسام الأثاث وصالونات التجميل الملحقة بالشركات المنافسة •

تقرير المدير المالى

(أ) نتائج المتاجرة

دراسة مقارنة لنتائج المتاجرة

أقسام الأثاث وصالونات التجميل الملحقة بالشركات المماثلة لمحلات هانو

بيـــان	قسم الأثاث ٪	صالون التجميل ٪
نسبة ما يضاف على تكلفة الشراء لتحديد السعر	٦ر٤١	—
اجمالى الربح الى صافى المبيعات	٧ر٣٦	—
مبيعات القسم مقارنة باجمالى المبيعات فى الشركة	٦ر٣	٣ر١٠
متوسط المبيعات	٣ر٥ مليون	٣٣٠٠٠ج
معدل دوران المخزون	٤ر٢	—
متوسط المخزون الى اجمالى المبيعات كل ٦ أشهر	٠ر٦٠	—
تكلفة اعلانات الجرائد الى اجمالى المبيعات	٨ر٣	—
أجور البائعين الى اجمالى المبيعات	١ر٦	—
تكلفة التوصيل للمنازل الى اجمالى المبيعات	٨ر٤	—
عدد أذونات البيع فى كل قدم مربع	٠ر١	١٢

(ب) نسبة مساهمة قسم الأثاث

فى تغطية التكاليف غير المباشرة

فى السنوات من ٥٧ الى ١٩٦٦

السنة	المبيعات بالجنيه	العائد بالجنيه والدخل للتغطية غير المباشرة	المصاريف غير المباشرة	الربح أو الخسارة
١٩٥٧	١١٤١١٦	٢٠٩٧٧	١٦٩٦٠	٣٢٨٦
١٩٥٨	١٦٧٨٨١	٣٥٣٧٢	٢٤٨٩٠	١٠٤٧٣
١٩٥٩	١٦٨٨٥٧	٢٧٣٦٥	٢٧١٥٠	٢١٥
١٩٦٠	٢٠٦٨٨٧	٢٣٢٥٧	٣٠٥٥٣	(٧٢٩٦)
١٩٦١	٢٧٦٢٨٦	٤٧٢٢١	٣٩٩٨٤	٢٣٧
١٩٦٢	٢٤١٢٢٩	١٩٦٤٢	٣٣٨٥٥	(٤١٢١٣)
١٩٦٣	٢٦٥٠٧٩	٢٢٥٠٠	٣٦٤١٠	(١٣٩١٠)
١٩٦٤	١٨٢٣٢٩	(٨١٨٩)	٣٤٠٩٦	(٤٢٢٨٥)
١٩٦٥	١٩٩٦١٩	٣٤٩٦٤	٣٤٦٤٩	(٢١٦٨٥)
١٩٦٦	٢١٤٧٩٥	١٠٨٣٢	٣٥٧٦١	(٢٤٩٢٩)

(تابع) تقرير المدير المالى

حساب المتاجرة والأرباح والخسائر لقسم الأثاث

عن الأعوام ١٩٦٥ ـ ١٩٦٦

	١٩٦٥		١٩٦٦	
	جنيه	٪	جنيه	٪
المبيعات بالجنيه	١٩٩٦١٩	١٠٠	٢١٤٧٩٥	١٠٠
تكلفة البضاعة المشتراة	١٣٥٤٧٠	٦٧,٩	١٤٣٨١٩	٦٧
إجمالى الربح بعد الخصم	٦٤١٤٩	٣٢,١	٧٥٩٧٦	٣٩
خصومات	٢٣٦٣	١,٢	٢٤٤٨	١,١
إجمالى الربح قبل الخصم	٦٦٥١٢	٣٣,٢	٧٣٤٢٤	٣٤,١
المصروفات المباشرة :				
إيجار	٩٦٢٥	٤,٨	١٠٤٤٠	٤,٩
إعلانات	١٢٣٦٠	٦,٢	١٣٣١٧	٦,٢
تكاليف ديكور والفترينات	١٣٥٣	٠,٧	١٥٢١	٧
أجور مندوب المشتريات	٥٣٨٠	٢,٧	٥٨٩٧	٢,٧
مصروفات للشراء الاخرى :				
(انتقالات وخلافه)	٨٦٤	٤	٩٨٤	٥
أجور الموظفين الكتابيين	٩٨٨١	٤,٩	٩٩٧٨	٤,٦
أجور البائعين	٤٧٣٢	٢,٤	٧٦٨٨	٣,٦
تكاليف التسليم للمنازل	٩٣٥٣	٤,٧	١٢٧٦٩	٥,٩
	٥٣٥٤٨	٢٦,٨	٦٢٥٩٢	٢٩,١
أهمية القسم الفعلية فى التكاليف المباشرة ...	١٢٩٦٤	٦,٥	١٠٨٣٢	٥,٠

ومن الجداول السابقة يتبين أن قسم الأثاث يساهم فى تغطية التكاليف غير المباشرة بمقدار ٥٪ فى حين أن قسم البياضات يساهم بمقدار ٣ر١٧٪ وقسم المتنوعات يساهم بمقدار ١ر١٠٪ ويصل متوسط نسبة ما تساهم به أقسام البيع جميعا فى التكاليف غير المباشرة الى ١٦٪ ٠

كذلك يتبين من الجداول السابقة أن صالون التجميل المقترح انشاءه يجب أن يحقق ايرادات تفوق المصروفات بمبلغ ١٤٧٣٧ جنيه حتى يمكن أن يساهم بنفس القدر الذى يساهم به قسم الأثاث فى المصروفات غير المباشرة فاذا أضفنا الى ذلك المبلغ اللازم لتغطية المصروفات المباشرة التى لابد من تغطيتها والتى تتمثل فى نصيب قسم الأثاث من ايجار المبنى والمخازن والتى تصل الى ١٠٤٤٠ جنيه يتبين أن صالون التجميل لابد وأن يعوض محلات هانو بمبلغ ٢٥١٧٧ جنيه ٠

وينقسم بند الايجارات الخاصة بقسم الأثاث الى قسمين على الوجه التالى :

	جنيه
ايجار الجزء المخصص لقسم الأثاث	٥٨٧١
ايجار مخازن الأثاث	٤٥٦٩
اجمالى	١٠٤٤٠

على أن من الممكن فى حالة ايقاف نشاط قسم الأثاث أن تستغنى الشركة كلية عن المخزن المخصص للأثاث وتتولى تأجيره وسيحقق ذلك ايرادا قدره ٥٥٨٠ جنيه ٠ على أن تحقيق هذا الايراد رهن بادخال بعض التحسينات والترميمات على المخزن ستتكلف ٢٦٠٠ جنيه يمكن استهلاكها على ست سنوات ٠

على أن من الضرورى ألا نتجاهل أن انشاء صالون للتجميل سيتطلب انفاقا على الديكور والتجهيزات ستصل الى ٣٩٠٠٠ جنيها وينتظر أن تستهلك على مدى عشر سنوات ٠

كذلك أعد المدير المالى القائمة التالية لتبين المصروفات غير المباشرة المحملة على قسم الأثاث والتى تبين منها أن معظم المصروفات يكاد يكون ثابتا بمعنى أن ايقاف نشاط هذا القسم لن يؤدى الى تخفيض هذه المصروفات الا بقدر محدود لا يتجاوز ١٨٤٢ جنيه ٠

بيان المصروفات غير المباشرة التى يتحملها قسم الأثاث

(احتسبت هذه الأرقام على أساس مساهمة قسم الأثاث فى المصروفات غير المباشرة فى الشركة ككل بنسبة مبيعاته الى اجمالى كل بند من بنود المصروفات) .

	جنيه	جنيه
نصيب القسم فى المصروفات الادارية :		
مصروفات ادارة الحسابات	٢٦٨٥	
مصروفات قسم الحسابات الجارية للعملاء	٣٠٣٧	
مرتبات المديرين	٩٢٤	
مصروفات انارة والخ	٥٨٤٣	
مرتبات ومهايا الموظفين (ما عدا المديرين)	٢٩٦٠	
اجمالى		١٥٤٤٩
نصيب القسم فى مصروفات البيع :		
أجور المناولين	١٩٠	
مواد ديكور وخلافه	٧٣٢	
أجور الصيانة وعمال التغليف	١٤٠٩	
مصروفات تشغيل السيارات	٤٧٦	
مصروفات أخرى	٢٩٢	
اجمالى		٣٠٩٩
نصيب القسم فى المصروفات العمومية الأخرى :	**جنيه**	
اصلاحات وصيانة وترميمات	١٣٦٧	
تأمينات	١٨	

	جنيه	جنيه
ايجارات	٤٨٦	
رسوم	٤٠	
استهلاكات	٣٣٢٧	
انارة	٢٢٠٥	
تنظيف	٥٢٠٣	
اجمالى		١٢٦٤٦

نصيب القسم فى تكاليف الشراء :

مهايا	٢٢٠٢	
مهمات	٣٤	
تكاليف مكاتب المشتريات بالأقاليم	٦٧٧	
انتقالات	١٣	
اتصالات تليفونية وتلغرافية	١٨١	
مصاريف فحص وفرز واستلام البضائع	١٤٥٩	
		٤٥٦٦
الاجمالى		٣٥٧٦٠

والى جانب ذلك أعد المدير المالى بيانا بالايرادات الواجب أن يحققها صالون التجميل لتغطية المبالغ التىيساهم بها قسم الأثاث فى تغطية التكاليف غير المباشرة ٠

	جنيه	جنيه
الحد الأدنى الواجب أن يساهم به قسم الأثاث		١٠٨٣٢
ايجار قسم الأثاث	١٠٠٤٤	

	جنيه	جنيه
المنتظر تحصيله بعد تأجير المخازن	٥٨٥٠	
		٤٥٩٠
		١٥٤٢٢
استهلاك مصروفات الترميم بالمخازن	٤٣٣	
استهلاك معدات الصالون	٣٩٠٠	٤٣٣٣
		١٩٧٥٥
ـ مصروفات سيوقف تحملها عند الغاء قسم الأثاث :		
مصروفات بيع	٧٣٢	
مصروفات توصيل للمنازل	٤٧٦	
نصيب القسم فى مصروفات مكاتب المشتريات	٤٥٣	
اتصالات	١٨١	
	١٨٤٢	
النقص فى مصروفات الاضاءة	١٩٥٠	
		٣٧٩٢
		١٥٩٦٣
ـ انخفاض فى بعض المصروفات الادارية الاخرى		١٣٢٩
اجمالى المصروفات غير المباشرة الواجب أن يغطيها صالون التجميل		١٤٦٣٤

كذلك أمكن تقدير المبيعات المتوقعة لصالون التجميل وملحقاته من أدوات الزينة المحلية والمستوردة والمنتظر أن تباع عن طريق الصالون والمصروفات المباشرة له على الوجه التالى :

	جنيه
مبيعات	١١٠٥٠٠
مصروفات مباشرة	٩٠٦١٠
الصافى والمخصص لتغطية المصروفات غير المباشرة واعطاء ربح صافى	١٩٨٩٠

كذلك نبه المـدير المالى فى تقريرة الى **أن ايقـاف نشـاط قسـم الأثاث سيصاحبه مشكلة رئيسية يجب مواجهتها وهى مشكلة تصفية المخزون الحالى** من الأثاث فاذا أرادت الشركة تحقيق هـذا بسرعة فيجب أن تعرض هـذا المخزون فى أقرب أوكازيون وتجرى تخفيضات هائلة فى الأسعار ٠ وينتظر أن تؤدى هذه التخفيضات الى نقص فى الربح الاجمالى لابد من تقديره ٠ وللمعاونة فى هذا التقدير أعد المدير المالى الجدول التالى الذى يبين أصناف المخزون ونسبة كل منها الى الاجمالى فى قسم الأثاث :

الصنف	قيمة المخزون	النسبة المئوية الى اجمالى المخزون
		٪
مراتب جاهــزة	١٤٩٢٠	١٤ر٥
أنتريهـــات	٥٩٩٧	٥ر٨
تابلوهات وقطع فنيــة ...	٧٢٨٨	٧ر١
كنب ممكن تحويله الى سراير	٨٣٠٨	٨ر١
حجــرات ســفرة	١٣٤٦٠	١٣ر١
حجرات نــوم	١٩٢٦١	١٨ر٧
كراسى عاديــة	٧٨٦٢	٧ر٧
ترابيزات للاستعمال بالمنزل	٤١٤٣	٤ر٠
مكــاتــب	٤٩٨٠	٤ر٨
معــدات للبــلاج	٢٦٤	٠ر٣
متنوعـــات	١٦٤٣٢	١٥ر٩
المجمــــوع	١٠٣٠١٥	١٠٠٪

وقد تم أيضا فحص الأصناف المخزونة وتحليل البيــانات الموجودة عنــه فأمكن التوصل الى متوسط عمر البضائع الموجودة فى المخزن ٠

من ١ الى ٦ أشهر	٥٠٪
من ٦ الى ١٢ شهرا	١٦٪
من ١٢ الى ١٨ شهرا	٢٠٪
من ١٨ الى ٢٤ شهرا	٦ ٪
أكثر من ٢٤ شهرا	٨ ٪
المجمـــــوع	١٠٠٪

فاذا طبقنا هذه النسب السابقة على رقم المخزون التالى ١٠٣٠١٥ جنيه أمكن الوصول الى الحقائق التالية :

	جنيه
قيمة المخزون من الأثاث من ١ الى ٦ أشهر	٥١٥٠٧
قيمة المخزون من الأثاث من ٦ الى ١٢ شهرا	١٦٤٨٣
قيمة المخزون من الأثاث من ١٢ الى ١٨ شهرا	٢٠٦٩٢
قيمة المخزون من الأثاث من ١٨ الى ٢٤ شهرا	٦١٨٢
أكثر من سنتين	٨٢٤١
اجمالى	١٠٣٠١٥

كذلك أجرى المدير المالى اتصالات مع الورش التى قامت بتشغيل هذا الأثاث لاستطلاع رأيها فى امكانية رد جزء من البضاعة التى سبق شراؤها على أن يدفع ثمنها على أساس السعر الذى اشتريت به فتبين أن معدل المردودات لن يزيد عن ١٠٪ من قيمة المخزون • واجراء آخر لتفادى الخسارة من وراء التصفية يمكن الاحتفاظ ببعض أنواع الأثاث مثل الكراسى ومعدات المصايف والتربيزات الصغيرة الحجم وعرضها فى الأقسام الاخرى الا أن هذا القدر لن يزيد عن ١٠٪ من جملة المخزون •

وبتحليل هذه الأرقام يمكن للشركة أن تعيد بعض الأثاثات التى اشترتها الى مصادر شرائها بسعر التكلفة وهذه لن تتعدى نسبتها ١٠٪ ويمكن أيضا تحويل ١٠٪ من الموجودات الى أقسام أخرى بالمحل وضمها اليها • ولكى نكون عمليين فلنبحث امكانيات التخلص من السلع المعروضة فى القسم بالكامل •

يمكن بيع نصف المخزون من البضائع التى عمرها ما بين شهر و ٦ شهور بأسعار تقل ٢٥٪ عن سعر البيع وبالتالى تحقق ايراد قدره ٢٨٦٠٠ جنيه والنصف الآخر بخصم ٥٠٪ وينتج عن ذلك عن ايراد ٢٥٨٠٠ جنيه أى ما مجموعة ٦٤٤٠٠ جنيه يخصم منها ١٥٦٠٠ جنيه مصاريف توزيع مباشرة الاعلان والنقل وخلافه ، فاذا ما تمت هذه التصفية خلال الربع الثانى من

السنة المالية (مايو ـ يونيو ـ يوليو) فاننا سنحقق ايرادا قدره ٦٤٤٠٠ جنيها مقابل مشتريات قيمتها الأصلية ٦١١٠٠ جنيه أى بعائد اجمالى ٣٣٠٠ جنيه ويمكن استغلال صافى المبلغ فى انشاء قسم التجميل الذى يتكلف كما سبق حوالى ٣٩٠٠٠ جنيه ٠

هذا وهناك نقاط أخرى تحتاج للبحث وهى تتلخص فيما يلى :

١ ـ العاملون فى قسم الأثاث وهؤلاء لايمكن توفيرهم ٠

٢ ـ الارتفاع المضطرد فى تكاليف النقل والتى تتم عن طريق احدى شركات نقل الأثاث ٠

٣ ـ نشاطنا المحدود فى البيع بقسم الأثاث والسراير ٠

٤ ـ زيادة عدد المحلات التى تتاجر فى هذه السلعة مما أدى الى زيادة العرض عن الطلب ٠

٥ ـ العوامل الاقتصادية التى تؤثر حاليا على النشاط ٠

٦ ـ السمعة والخبرة الواجب توافرهما فى المسئول عن قسم التجميل ٠

واذا قرر مجلس الادارة اقامة صالون تجميل فلا بد من اعتماد المبالغ اللازمة للبدء فى التنفيذ علما بأن هناك مشروعات أخرى حاليا يجرى بحثها للتنفيذ أيضا :

١ ـ ادماج بعض الأقسام القليلة النشاط فى بعضها ٠

٢ ـ التوسع فى أقسام البياضات والستائر والمستلزمات المنزلية ٠

٣ ـ تطوير المدخل الرئيسى للمحل وتحسينه ٠

٤ ـ استبدال أسانسير البضائع بالمبنى الرئيسى بآخر جديد ٠

٥ ـ التوسع فى قسم الأزياء وملابس السيدات ٠

فضلا عن أن الادارة كان عليها **أن تسدد ٣٩٠٠٠ جنيها وهو القسط الواجب دفعه من قرض طويل الأجل** (أنظر الجدول المرفق رقم ١ ، ٢) بالاضافة الى الالتزامات الاخرى وأهمها التوسعات بمحل الأزياء ٠

وتقوم الادارة حاليا بمفاوضات للحصول على قرض جديد قدره ٩٧٥٠٠٠ جنيه لتمويل مستلزمات فرع الأزياء وملابس السيدات الذى سيتكلف حوالى ٥٥٢٠٠٠ جنيه بما فيها المعروضات ويتوقع أن تكون مبيعاته السنوية فى حدود مليون ونصف مليون جنيها فى العام الثانى من التشغيل ٠

المطلوب :

توضح هذه الحالة أسلوبا من الدراسة اتبع لتوجيه الادارة فى قرارها الخاص بتعديل احدى سياستها البيعية وهى السياسة الخاصة بأصناف المنتجات التى تعرضها ٠ ونود أن نلفت نظر القارىء الى النقط الآتية :

١ ـ واضح من الحالة أن اضافة أو استبعاد صنف من مجموعة السلع التى تقدمها الشركة يتوقف على رقم المبيعات الذى يحققه وعلى مدى مساهمته بطريق غير مباشر فى مبيعات السلع الاخرى التى تقدمها الشركة ٠

٢ ـ واضح أيضا أن هذا النوع من القرارات يعتمد فى دراسته بيانات أساسية عن التكاليف خاصة التكاليف الثابتة والمتغيرة فاذا كان استبعاد الصنف سيبقى على بعض التكاليف فان معنى ذلك أن صورة الايراد الصافى نتيجة استبداله بصنف آخر لن يتغير كثيرا ٠

٣ ـ أخيرا يتضح من قراءة البيانات الواردة فى الحالة أن مثل هذا النوع من القرارات له علاقة بالموقف المالى اذ قد يحتاج الى أموال للانفاق على عمليات التجديد والديكور التى تصاحب تقديم الصنف الجديد ٠

والمطلوب من القارىء :

(أ) أن يناقش البيانات الواردة عن كل من هذه الجوانب ويراجعها جيدا للتأكد من صحتها ٠

(ب) أن يحدد أنواع البيانات الاضافية المطلوبة ٠

(ج) أن يحلل جميع البيانات بأسلوبه الخاص ويصل الى توصية يمكن أن يقدمها الى مجلس ادارة الشركة ٠

جدول (١)

الميزانية العمومية ٣١ يناير ١٩٦٦

محلات هانو

الأصول :

		جنيـــه
الاصول الجارية : نقديـــة		١٦٤٤١٤
	أوراق قبض (بعد خصم الاحتياطى)	١٣٣٧٧٤٨
	البضاعة آخـر المـدة	١٠٥٣٥٩٤
	بضاعـة فى الطريـق	٣٠٢٥٢
		٢٥٨٦٠٠٨
الأصول الثابتة :		٣٤٣٥١٠
أصـول أخـرى		٣٥٥٢٧
مصروفات مقدمـة		٨٧٣٣٤
مجموع الأصـول		٣٠٥٢٣٧٩

الخصوم :

الخصوم الجارية : حسابات الدفع		٢٨٤٦٩٠
	أوراق دفع/قصيرة الأجل هذا العام	٣٢٥٠٠٠
	أوراقدفع طويلة الأجل	٣٩٠٠٠
	خصومات للعملاء لم تدفع بعـد	٢٧١٥٣
	الضرائـــب	٢٣٠٠٢٥
	ايرادات مقدمـــة	٧٠٠٥٠
		٩٧٥٩١٨
أوراق دفع طويلة الأجـل		٣٩٠٠٠
احتياطى تأمينـات		١٩٥٠٠
مساهمة الدولـــة		١٠٥٦٣٨٠
أربـــاح متجمعـــة		٨٨٦٠٥١
زيادة رأس المـال		٧٥٥٣٠
مجموع الخصوم ورأس المـال		٣٠٥٢٣٧٩

جدول رقم « ٥ »

مجموعة من الحقائق المالية ١٩٦٥/١٩٦٦

السنة المالية	المبيعات			صافى رأس المال المستغل	دورات رأس المال المستغل	صافى الربح بعد استنزال الضرائب	الأرباح الموزعة		استهلاكات	القروض
	المبنى الرئيسى	الفرع	المجموع				أسهم عادية	أسهم ممتازة		
١٩٥٤	٦٠٠٠٨٤٤	—	٦٠٠٠٨٤٤	١٢١٨٣٦٨	٤,٩٣	١٧١٨٠٢	٦٢٤٠٠	١٣٥٥٩	٢٢٤٨٠	—
١٩٥٥	٧١١٣٣٨٦	—	٧١١٣٣٨٦	١٤٨٠٨٢٠	٤,٨٠	٢٩٨٠٥٩	٦٢٤٠٠	١٣٠٠٤	٢٠٨٠٣	—
١٩٥٦	٦٩٤٤٢٣٢	٤٢٢٦٥٢	٧٣٦٦٨٨٤	١٧٦٩٢٤٤	٤,١٦	٢١٢٠٦٨	٢٦٤٠٠	١٢٢٥١	٣٨١٩٩	٣٩٠,-
١٩٥٧	٧٣١٩٦٠٣	٨٨٧٤٤٥	٨٢٠٧٠٤٨	١٨٣٣٨١٥	٤,٤٨	١٦٢٥٦٨	٧٨٠٠٠	١١٩٥٥	٦٢٩٧٧	٣٥١,-
١٩٥٨	٦٩٦٣٢٢٨	٩٧٦١٤٦	٧٩٣٩٣٧٤	١٨١٠٦٤١	٤,٣٨	١٤٠٧١٥	٧٢٨٠٠	١١٨٣٠	٦٣٨٨١	٥٠٧,-
١٩٥٩	٦٩٣٨٢٤٤	١١٣٣٢٩٥	٨٠٧١٥٣٩	١٧٤٤١٥٠	٤,٦٣	١٣٠٠٧٧	٧٢٨٠٠	١١٣٤٥	٧٩٣٤٤	٥٩٨,-
١٩٦٠	٦٦٢١٢٦٥	١٢٠٩٧٧٤	٧٨٣١٠٣٩	١٦٢٠٦٤٥	٤,٨٤	١٧٥٨	٧٢٨٠٠	١١٣٤٥	٨٢١٥٤	٧٥٤,-
١٩٦١	٦٧٢٤٠٣٥	١٣٦٥٢٩٣	٨٠٨٩٣٢٨	١٦١٣٥٢٢	٤,٠١	٢٢٣٦١	٢٢٧٥٠	١١١٨٤	٨٢٢٥٦	٥٨٥,-
١٩٦٢	٦٤١٤٢٩١	١٤٥٩٣٢٥	٧٨٧٣٦١٦	١٥٥٩١٢٠	٤,٠٥	٣١١٢٩	١٣٦٥٠	١١١٧٥	٨١١٧٢	٥٤٦,-
١٩٦٣	٦٥٥١٥٢٢	١٥٦٠٣٦١	٨١١١٨٨٣	١٦٦٦١٤٠	٤,٨٧	٦٧٥٣٠	٩١ ٠	١٠٨٠٦	٨٦٧٢٠	٥٠٧,-
١٩٦٤	٦٤٢٤٢٨٨	١٠٤٣٥٣٨	٧٩٦٧٨٢٦	١٧٧٢٥٩٠	٤,٥٠	٨٩٧٩٢	٩١٠٠	١٠٣٦٩	٨٨٧٩٠	٤٠٣,-

٣ — دار المعارف

احدى مؤسسات هيئة الصحافة العربية

اعداد سياسات الشركة فى مجال البيع والانتاج والافراد والتمويل

فى عام ١٩٠٨ أنشئت دار المعارف بمصر برأس مال قدره خمسة آلاف جنيها مصريا وذلك بقصد طبع ونشر الكتب العربية والأفرنجية · وقد بلغت مبيعات الشركة فى ذلك العام ٢٠٠٠٠ جنيها ثم تدرجت حتى وصلت الى ١٠٠٠٠٠ فى عام ١٩٢٠ ثم الى ٧٥٠٠٠٠ جنيها عام ١٩٣٠ ثم تدرجت فى الزيادة الى أن وصلت الى ستة ملايين من الجنيهات عام ١٩٦٧ ·

وقد ظل نشاط الشركة حتى عام ١٩٥٢ فى الطباعة والنشر قاصرا على الكتب المدرسية والتى تستخدم فى المرحلة الابتدائية والاعدادية والثانوية · ثم تقرر فى عام ١٩٥٣ أن يمتد نشاط الشركة الى نشاط نشر الكتب الجامعية بعد أن بدأ التوسع الضخم فى عدد طلاب الجامعات ·

وفى عام ١٩٦١ اختير الدكتور سيد أبو النجا رئيسا لمجلس ادارة الشركة للاستفادة من خبرته العريضة فى المجال العلمى والعملى · اذ سبق للدكتور أبو النجا أن اشتغل بالجامعة كأستاذ ادارة الأعمال بجامعة الاسكندرية · ولازال أستاذا غير متفرغ بكلية الازهر · وفضلا عن ذلك فقد شغل منصب مدير عام أخبار اليوم طوال الخمسة عشرة سنة الماضية ويرأس مجلس ادارة المركز العربى للبحوث والادارة « أراك » وهو من أكبر مراكز البحوث والاستشارات فىمجال التنظيم وادارة الاعمال فى الشرق الاوسط ·

وبمجرد أن تسلم الدكتور أبو النجا مسئولية الدار وضع لنفسه هدفا محددا وهو « الاهتمام باختيار الكتب التى تنشرها الدار بحيث لا تقبل الدار نشر أى كتاب الا اذا كان مستواه العلمى رفيعا ومادته قيمة ، كما حدد معدلا للربح الصافى الواجب تحقيقه لا يقل عن ٨٪ من قيمة المبيعات بزيادة قدرها ١٪ عن معدل الربح الذى حققته الدار فى العام الماضى ·

وكانت مبيعات الدار فى عام ١٩٦١ من الكتب المدرسية تمثل ٩٥٪ من اجمالى المبيعات والذى وصل الى ٦١٩٤٤١ جنيها مصريا • أما نصيب الكتب الجامعية فلم يزد عن الـ ٥٪ الباقية •

وفى عام ١٩٦٢ أعلن الدكتور أبو النجا عن خطة للتوسع تتمثل فى اضافة ثلاثة طوابق الى الأربعة الطوابق الحالية التى تشغلها الدار ستخصص لاعداد معرض حديث للكتب الجامعية ومكاتب حديثة للعاملين ولاستقبال العملاء •

حقائق عن سوق نشر الكتب بالجمهورية العربية :

فى بداية عام ١٩٦٥ كلف الدكتور أبو النجا المركز العربى للبحوث والادارة « أراك » أن يجرى له دراسة مبدئية عن سوق النشر بالجمهورية العربية وقد انتهت الدراسة الى مجموعة الحقائق التالية :

١ ـ تختلف درجة التخصص فى نشر الكتب من شركة الى أخرى فبينما تتخصص بعض الدور فى نشر كتب مرحلة معينة من مراحل التعليم يميل بعضها الآخر الى تنويع انتاجه ونشر الكتب الخاصة بأكثر من مرحلة •

٢ ـ يوجد بالجمهورية العربية المتحدة ٢٠ دار للنشر يمكن تقسيمها على الوجه التالى :

٥ دور للنشر تنشر الكتب الخاصة بجميع مراحل التعليم من المرحلة الابتدائية الى المرحلة الجامعية •

٣ دور للنشر تتخصص فى كتب المرحلة الاعدادية والثانوية •

٣ دور للنشر تتخصص فى كتب المرحلة الجامعية •

٤ دور للنشر تتخصص فى نشر كتب المرحلة الثانوية والجامعية •

٣ دور للنشر تتخصص فى نشر كتب المرحلة الابتدائية •

٢ دور للنشر تتخصص فى نشر كتب المرحلة الثانوية •

٣ ــ تقوم كثير من دور النشر بنشر كتب الثقافة العامة والقصص حتى تضمن تشغيل ما تمتلكه من مطابع فى الفترة التى يخف فيها الطلب على طبع الكتب الدراسية (من أكتوبر حتى أبريل) اذ ابتداء من مايو تبدأ المطابع فى طبع الكتب الخاصة بالعام الدراسى التالى ٠

٤ ــ يختلف الهيكل التنظيمى من دار الى أخرى باختلاف أنواع الكتب التى تقوم بنشرها ٠ غير أن الشكل الغالب فى الدور التى تنشر الكتب المدرسية وكتب الثقافة العامة يتمثل فى ثلاث ادارات : الأولى تشرف على نشر كتب المرحلة الثانوية والثالثة تكون مسئولة عن نشر كتب الثقافة العامة ويتبع كل من هذه الادارات أجهزتها الخاصة بالبيع والشئون الادارية ٠ أما الدور التى تباشر نشاط النشر فى مجال الكتب الجامعية فيضم هيكلها التنظيمى ادارتين : احداهما تكون مسئولة عن الكتب الجامعية والأخرى تشرف على نشر الكتب الاخرى ٠

٥ ــ تميل جميع دور النشر المشتغلة بنشر الكتب الجامعية الى التخصص فى نشر الكتب الخاصة بفروع محدودة من فروع المعرفة ، فبينما تتخصص دار النهضة العربية فى نشر كتب الاقتصاد وادارة الاعمال والمحاسبة ، تتخصص مؤسسة بهيج فى نشر كتب الطب ، وتركز مكتبة الانجلو على نشر كتب الرياضة والهندسة وهكذا ٠

٦ ــ تمثل المبيعات من كتب المرحلة الابتدائية والاعدادية حوالى نصف اجمالى مبيعات كتب دور النشر اذ تشير أرقام المبيعات لكتب المراحل الى النسب التالية :

مبيعات كتب المرحلة الابتدائية والاعدادية	٤٧٫٤٪
مبيعات كتب المرحلة الثانوية	٢٣٫٦٪
مبيعات الكتب الجامعية	٢٩٪

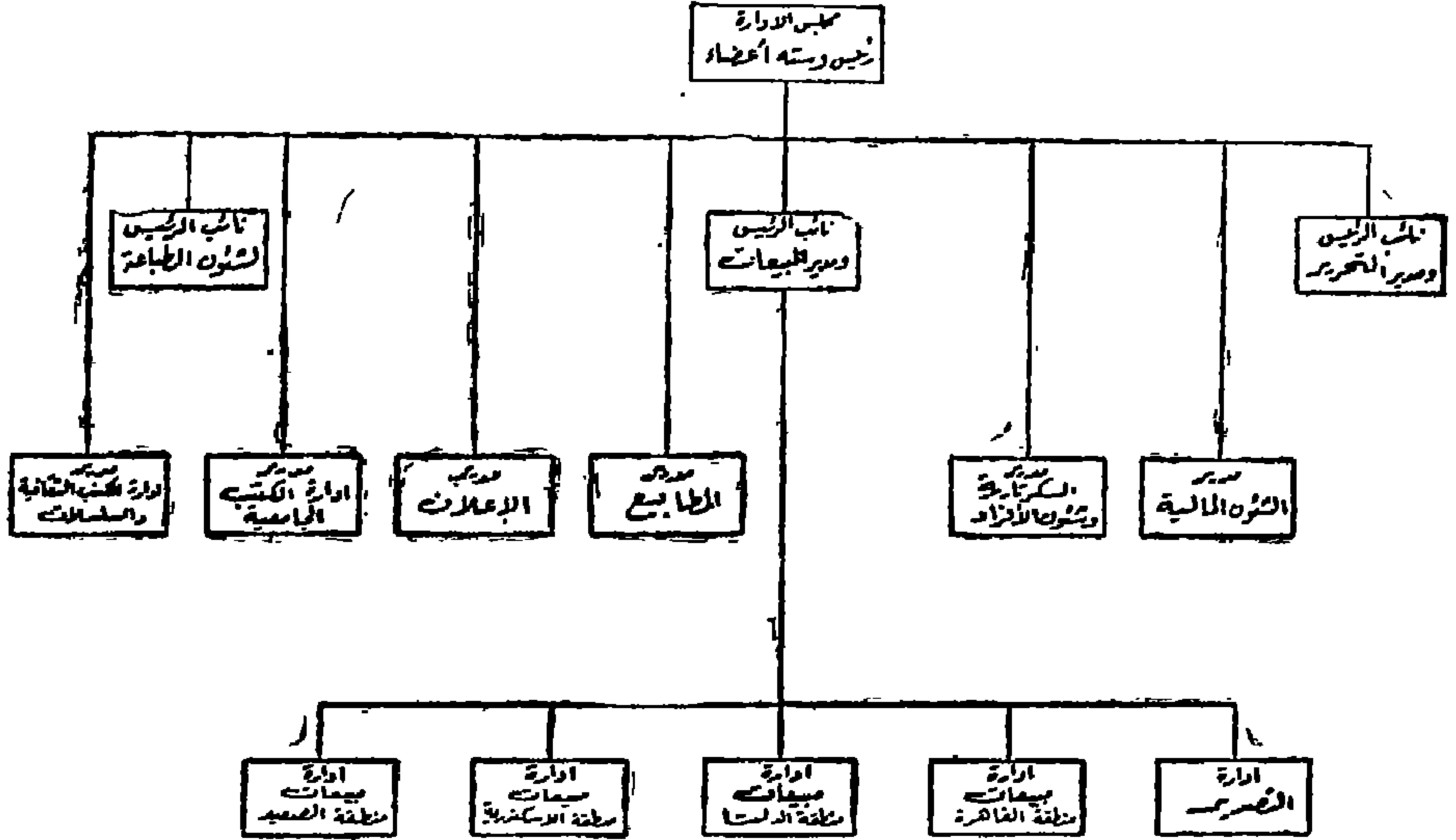
والجدول التالى يمثل المبيعات من كتب كل مرحلة ونسبتها المئوية الى الاجمالى فى الفترة مابين ١٩٥٧ ــ ١٩٦٦ :

اجمالى المبيعات من الكتب المدرسية والجامعية
خلال الفترة ما بين ١٩٥٧ – ١٩٦٦

السنة	المبيعات بالجنيه المصرى				النسبة المئوية إلى إجمالى المبيعات			
	كتب المرحلة الإبتدائية	كتب المرحلة الثانوية	كتب المرحلة الجامعية	الإجمالى	كتب المرحلة الابتدائية	كتب المرحلة الثانوية	كتب المرحلة الجامعية	الإجمالى
١٩٥٧	٣٤٨٠٠٠	٢٥٣٠٠٠	٤٧١٥٠٠	١٠٧٢٥٠٠	٣٢,٤	٢٣,٦	٤٤,٠	١٠٠
١٩٥٨	٤٢٧٠٠٠	٢٨٩٠٠٠	٥٣١٥٠٠	١٢٤٧٥٠٠	٣٤,٢	٢٣,٢	٤٢,٦	١٠٠
١٩٥٩	٤٨٧٠٠٠	٣١٢٠٠٠	٥١٤٠٠٠	١٣١٣٠٠٠	٣٧,١	٢٣,٨	٣٩,١	١٠٠
١٩٦٠	٥٤٩٠٠٠	٣٢٠٠٠٠	٥٢٣٥٠٠	١٣٩٢٥٠٠	٣٩,٤	٢٣,٠	٣٧,٦	١٠٠
١٩٦١	٦١١٠٠٠	٣٣٢٠٠٠	٤٩١٠٠٠	١٤٣٤٠٠٠	٤٢,٦	٢٣,٢	٣٤,٢	١٠٠
١٩٦٢	٦٦١٥٠٠	٣٢٢٠٠٠	٤٣٢٠٠٠	١٤١٥٥٠٠	٤٦,٧	٢٢,٨	٣٠,٥	١٠٠
١٩٦٣	٧٥٥٠٠٠	٣٥٨٠٠٠	٤١٩٠٠٠	١٥٣٢٠٠٠	٤٩,٣	٢٣,٤	٢٧,٣	١٠٠
١٩٦٤	٨٣٨٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	٤٣٨٠٠٠	١٦٧٦٠٠٠	٥٠,٠	٢٣,٩	٢٦,١	١٠٠
١٩٦٥	٨٦٧٠٠٠	٤٢١٠٠٠	٤٩٧٠٠٠	١٧٨٥٠٠٠	٤٨,٦	٢٣,٦	٢٧,٨	١٠٠
١٩٦٦	٩٣٩٠٠٠	٤٦٨٠٠٠	٥٧٦٠٠٠	١٩٨٣٠٠٠	٤٧,٤	٢٣,٦	٢٩,٠	١٠٠

الهيكل التنظيمى للشركة :

يوضح الشكل التالى الهيكل التنظيمى للشركة وفقا لآخر صورة استقر عليها الرأى فى جلسة مجلس الادارة بتاريخ ١٩٦٧/١١/٣٠



واضح من الهيكل السابق أن مجلس الادارة يتكون من رئيس وستة أعضاء هم النواب الثلاث ومدير الشئون المالية ومدير السكرتارية وشئون الافراد ثم مدير المطابع ، كما توجد ادارة مسئولة عن نشاط الشركة فى كل منطقة ٠

ويجتمع مجلس الادارة مرتين سنويا لمناقشة المركز المالى والميزانية العمومية النصف سنوية وكذلك حساب المتاجر والارباح والخسائر ٠ كذلك يدعو رئيس مجلس الادارة جميع مديرى الادارات الى اجتماع أسبوعى كل يوم سبت لمراجعة نشاط كل ادارة وابلاغ المديرين بأية تطورات قد تحدث فى الادارات الاخرى ٠

السياسات الموضوعية للادارات المختلفة :

فيما يلى مجموعة السياسات التى تسترشد بها كل ادارة والتى أقرها المجلس فى جلسة ١٩٦٧/١١/٣٠ :

أولا — ادارة التحرير :

يعتقد رئيس مجلس الادارة أن أهم مشكلة تواجه الدار هى مشكلة العثور على المادة الجيدة الصالحة للنشر · وعلى ذلك يجب أن تعطى ادارة التحرير عناية خاصة واهتمام أكبر لعملية اختيار أنسب وأحسن الكتب · وعلى ذلك اتفق مع مدير التحرير على اتباع القواعد الآتية :

١ — ضرورة الاتصال المستمر والمنظم بالاساتذة المعروفين للاتفاق معهم على تأليف كتب قيمة كل فى مجال تخصصه ·

٢ — يجب أن تتم هذه الاتصالات على ضوء التقارير التى يعدها مجموعة الخبراء فى مجال التحرير والذين يعملون فى هذه الادارة (أغلبهم من الاساتذة السابقين والذين تركوا مهنة التدريس) · وهؤلاء يعدون تقاريرهم على ضوء اتصالاتهم بالمشتغلين بشئون التعليم وأبحاثهم عن رغبات المدرسين والتعديلات المطلوبة فى المناهج ·

٣ — بمجرد أن تحدد هذه التقارير الموضوعات أو المناهج المطلوب التأليف فيها وتجرى الاتصالات وتحدد الاسماء المرشحة كمؤلفين يختار مدير ادارة التحرير أحدهم لتنفيذ الفكرة على أن يقدم المادة العلمية التى يفرغ منها كل أسبوع لمراجعتها لغويا وترتيبها وتنسيقها بواسطة خبراء ادارة التحرير فى هذا المجال ·

٤ — ادارة التحرير مسئولة مسئولية كاملة عن كل كتاب أثناء اعداده بواسطة المؤلف والى أن تتسلمه المطبعة ·

٥ — بمجرد انتهاء المؤلف من الكتابة تعرض المادة فى اجتماع مشترك يضم نائب رئيس المجلس لشئون البيع ومدير ادارة التحرير ومدير المطابع وذلك لتقدير المبيعات السنوية المتوقعة وعدد النسخ المطلوب طبعها والتكلفة

التقديرية ثم السعر الذى سيباع به الكتاب • ثم تعرض التوصيات على لجنة يرأسها مجلس الادارة وتضم مديرى الادارات لمناقشتها على ضوء أسعار الكتب المنافسة والتى تكون قد جمعت بواسطة ادارة البيع •

٦ ـ بمجرد أن تصدر هذه اللجنة قرارها تتخذ الاجراءات لطبع الكتاب فتسلم المادة المكتوبة الى مدير المطابع ويكلف أحد الفنيين لاعداد الصور والرسوم والغلاف •

ثانيا ـ **ادارة المطابع :**

١ ـ تكون ادارة المطابع مسئولة عن توفير الورق الخاص بطباعة الكتاب وتسليمه لمطبعة الدار أو للمطبعة الخارجية التى يتقرر طبع الكتاب بها اذا كانت مطبعة الدار مشغولة بحيث يتعذر طبع الكتاب بها •

٢ ـ يتم اختيار المطبعة الخارجية على أساس نوع الماكينات المستخدمة فيها ومدى استعدادها للانتهاء من الكتاب فى الموعد المحدد لنشره •

٣ ـ يجب ألا تزيد نسبة الكتب التى تطبع فى أى مطبعة خارجية عن ٢٥٪ من عدد الكتب التى تطبع سنويا •

٤ ـ تكون ادارة المطابع مسئولة عن جميع أعمال الصيانة لآلات المطبعة وكذلك تشرف على مخازن الورق •

ثالثا ـ **ادارة المبيعات :**

١ ـ يخصص لكل منطقة عدد من مندوبى البيع يتحدد وفقا لعدد طلاب المدارس وعدد المدارس فى المنطقة •

٢ ـ يشترط فيمن يعين فى وظيفة مندوب بيع أن يكون من بين المدرسين السابقين • ويحظر تعيين أى شخص فى وظيفة مندوب بيع يكون قد سبق له الاشتغال كمندوب بيع فى دار نشر أخرى •

٣ ـ نظرا للتفاوت فى رقم المبيعات الذى يحققه المندوب من عام الى آخر تقرر تغيير سياسة الاجور المتبعة بالنسبة لمندوب البيع ٠ فبعد أن كان المندوب يتقاضى مرتبا شهريا وعمولة على المبيعات تصل الى ١٠٪ تقرر أن تكون محاسبتهم على أساس مرتب شهرى ونسبة من أرباح الشركة القابلة للتوزيع بعد اعتماد الحسابات الختامية فى نهاية كل عام ٠

٤ ـ يعتبر بند أساسى فى سياسة البيع أن يكون هناك سعرا واحدا محددا لكل كتاب تنشره دار المعارف ٠ على أن تعطى وزارة التربية والتعليم وكذلك الموزعين بالدول العربية ٢٥٪ خصما ٠ ومن سياسة الشركة أيضا ألا تمنح أى خصم فى مقابل الزيادة فى الكمية المشتراة ٠

رابعا ـ **الادارة المالية :**

تبين من دراسة حركة النقدية أن الايرادات تقل عن المصروفات النقدية خلال فترة مابين يونيه وسبتمبر ذلك لأن طباعة الكتب تتم خلال الفترة مابين أبريل وسبتمبر ، بينما تبدأ عمليات البيع والتسليم فى منتصف سبتمبر ٠ والجدول التالى يوضح الايرادات النقدية الشهرية عن ١٩٦٥ مقارنة بالشهور المماثلة عن ١٩٦٦ ٠ كذلك يبين مقدار القروض التى عقدتها الشركة لتغطية الزيادة فى المصروفات عن الايرادات فى الشهور التى تواجه فيها الشركة عجزا فى النقدية ٠

رصيد النقدية الشهرى خلال عام ١٩٦٥ ـ ١٩٦٦
وكذلك المبالغ المقترضة لسد العجز فى الايراد النقدى

	١٩٦٥		١٩٦٦	
	النقدية بالصندوق ولدى البنك	القروض	النقدية بالصندوق	القروض
يناير	١٧١٢٧٠٤	—	١٦٤٣٧٧٩	—
فبراير	١٥٧٠٦٠٠	—	١٦٦٣٨٦٨	—
مارس	١٢٣٣٤٧٨	—	١٨٤٦١٩٥	—
أبريل	٥٩٠٣٤١	—	١٤٦٢٨١٥	—
مايو	٦٠٥١٧٩	—	٦٠١٣٣٩	—
يونيه	٦٤٢٨٣٦	٥٠٠٠٠٠	٥٦٤٥٨٧	٧٠٠٠٠٠
يوليه	٥٠٠١٩٢	٧٠٠٠٠٠	٦٥٥٩٠٧	١١٠٠٠٠٠
أغسطس	٥٧٤٠٠٧	٦٠٠٠٠٠	٦٥٢٥٠١	١١٠٠٠٠٠
سبتمبر	٥١٣٣٠٧	٤٠٠٠٠٠	٧٤٨٢٧٢	٩٠٠٠٠٠
أكتوبر	٧٦٩٥٥٣	—	٧٧٠٩٦٨	٥٠٠٠٠٠
نوفمبر	١١٤٣٨٣٧	—	١٠٣٠١٦٩	—
ديسمبر	١٦٩٨٩٣٩	—	١٧٤٣٨٤٤	—

وعلى ضوء هذه الحقائق كان لابد من اعطاء عناية خاصة لتحصيل ديون الشركة فى مواعيدها أو على الأقل عدم ضياع حقوق الشركة قبل عملائها ولذلك اتفق على اتباع السياسات الآتية :

١ ـ يجب أن تراجع الادارة المالية مركز المديونية لكل عميل فى كل شهر ويتحتم عدم وجود ديون معدومة أو مشكوك فيها .

٢ ـ يكون التعامل مع المكتبات أو الموزعين أياكان شكلهم على أساس البيع النقدى أو على أساس الدفع خلال ٦٠ يوما • فاذا لم يسدد العميل خلال تلك الفترة يمنح شهرا اضافيا للسداد فاذا لم يدفع يوقف التعامل معه وتتخذ الاجراءات القانونية للوفاء بحقوق الشركة •

٣ ـ تمول الاستثمارات الجديدة (التوسعات) عن طريق القروض على أن يتم السداد من فائض الارباح ومن المبالغ التى تحصل عليها الشركة من مبيعات الاصول القديمة •

٤ ـ بالرغم من أن الشركة قد راعت ألا تزيد نسبة الاستثمارات الى المبيعات عن ٦٥٪ الا أنه ليس هناك مايمنع أن تصل الى ٨٠٪ •

خامسا ـ **ادارة الكتب الثقافية والمسلسلات :**

أنشئت هذه الادارة فى عام ١٩٤٧ لتتولى الاشراف على نشر وترويج كتب الثقافة العامة والمسلسلات والتى يمكن عن طريقها تشغيل المطبعة والدار فى الفترة التى يقل فيها النشاط فى طباعة وتوزيع كتب المدارس وهى الفترة التى يقل فيها النشاط فى طباعة وتوزيع كتب المدارس وهى الفترة من نوفمبر الى أبريل • وقد حققت هـذه الادارة نجاحـا لا بأس به عن طريق تثـبيت مسلسلة « اقرأ » فى أذهان الجمهور حتى أصبح لها قارىء وبالتالى عميل مستديم ، وحتى يوجه نشاط هذه الادارة لتحقيق الهدف الذى أنشئت من أجله رؤى أن تلتزم بالقواعد والمبادىء الآتية التى تمثل سياسة الشركة فى هذا المجال :

١ ـ عند اختيار كتب الثقافة العامة التى تنشر يجب أن تعنى الادارة باختيار موضوع الكتاب بحيث لاتنشر الا الموضوعات التى تلقى اهتماما من أكبر عدد من القراء • وعلى ذلك يجب الابتعاد عن الموضوعات المتخصصة التى تهم فئة معينة من القراء •

٢ ـ يجب أن يكون حجم الكتاب محدودا حتى يستطيع القارىء العادى استيعابه وبالتالى الاقبال على شرائه وحتى يمكن تسعيره فى متناول القارىء محدود الدخل •

٣ ـ بالنسبة للمسلسلات يجب أن تصدر فى موعد ثابت وأن يكون صدورها بانتظام حتى يساهم ذلك فى تثبيت عادة شرائها لدى القارىء ٠

٤ ـ يجب العناية بغلاف المسلسلات حتى يتشجع القارىء على الاحتفاظ بها ٠

سادسا ـ **ادارة الكتب الجامعية :**

تم انشاء هذه الادارة فى عام ١٩٥٣ بعد أن قرر مجلس الادارة أن يتسع نشاط الشركة ليشمل نشر كتب المرحلة الجامعية وذلك لعدة أسباب : أسباب :

١ ـ ان وزارة التربية والتعليم أصبحت الجهة التى تختار الكتب المعتمدة للتدريس فى المرحلة الابتدائية والإعدادية والثانوية وتتعاقد هى مع المؤلفين وعلى ذلك بدأ نشاط النشر يقتصر على الكتب المساعدة للكتب المقررة أو التطبيقات والتمارين ٠

٢ ـ ان عدد الجامعات والكليات يزداد وكذلك عدد الطلاب فى معظم الكليات ٠

وحتى تقرر الشركة سياساتها فى هذا المجال طلبت من مدير الادارة اعداد تقرير يلخص فيه الجزء من الدراسة التى أعدها المركز العربى للبحوث والادارة « أراك » عن سوق الكتاب الجامعى ، فقدم الحقائق الآتية :

١ ـ للكتاب الجامعى القيم سوق داخل الجامعات وخارجها اذ يقبل على شرائه الأفراد والهيئات فى الجمهورية وفى كثير من البلاد العربية ٠

٢ ـ عمر الكتاب الجامعى أقصر كثيرا من عمر الكتب فى مراحل التعليم الأخرى اذ أن الكتاب يتغير بتغير الاستاذ الذى يتولى تدريس المادة ، هذا فضلا عن أن التطور فى فروع المعرفة التى تدرس بالجامعات تطور سريع ويقتضى باستمرار اعادة الطبع مع كل تغير فى المحتوى العلمى ٠

٣ ـ تنخفض معدلات التوزيع داخل الجامعات بعد العام الأول نظرا لوجود سوق للكتب المستعملة اذ يبيع كثير من الطلاب كتبهم بمجرد نجاحهم فى المواد المقررة لها هذه الكتب ٠

٤ ـ تختلف عناصر تكاليف الكتاب فى مراحل التعليم عنها فى مرحلة التعليم الجامعى وفيما يلى بيان عناصر التكاليف لكل نوع من الكتب :

	كتب المراحل قبل الجامعة	الكتب الجامعية
تكاليف الانتاج	٣٤ر٩٪	٢٤ر٥٪
ايراد المؤلف	٦ر٥ ٪	٣٥٪
تكاليف التحرير	٣ر٤ ٪	٤ر٥ ٪
عمولة مندوب البيع	٦ر٧ ٪	٣ر٧ ٪
الاعلان وتنشيط البيع	٤ر٨ ٪	٥ر٥ ٪

٥ ـ أسعار الكتب الجامعية تفوق أسعار كتب المراحل الأخرى فتصل الى ثلاثة أضعاف بالنسبة لكتب ادارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد والقانون والآداب وست أو ثمانية أضعاف فى كتب الهندسة والطب والكيمياء والطبيعة والرياضيات ٠

وعلى ضوء هذه الحقائق قرر مجلس الادارة السياسات الآتية لتلتزم بها ادارة الكتب الجامعية :

١ ـ أن تقبل دار المعارف توزيع أى كتاب جامعى ، اذا أراد المؤلف أن يتحمل عبء طباعته وذلك فى مقابل ١٠٪ من سعر البيع ٠ وتعتبر هذه نسبة مجزية اذ أن كل كتاب يعرض فى فروع الدار لن يحملها أى زيادة فى المصروفات سوى تكاليف النقل من المخازن الى الفروع وهذه لن تزيد عن ½٪ ٠

٢ ـ اذا أراد المؤلف أن يمتد التوزيع الى الهيئات المحلية والخارجية فتتقاضى الدار نسبة قدرها ٣٥٪ من ثمن الكتاب اذ أن الهيئات والموزعين بالخارج يطالبون بخصم لا يقل عن ٢٠٪ كما أن تكاليف الشحن والتأمين تصل الى ٥٪ ٠

٣ ـ اذا أراد المؤلف أن تتحمل الدار تكاليف الطباعة والنشر أى تتولى تمويل الكتاب فيجب أن يراعى الآتى :

(ا) عدد طلاب الجامعات الذين سيستخدمون الكتاب ٠

(ب) درجة الاستقرار الذى يتمتع بها من حيث مقدرته على الاستمرار فى تدريس المـادة لعدد من السنوات ٠

(ج) فرع المعرفة الذى سيعالجه المؤلف وهل مطلوب خارج الجامعـة أم قاصر على طلاب الجامعات ٠

(د) سمعة الاستاذ ومكانته العلمية والعملية ٠

٤ ــ تقدم الحقائق السابقة الى ادارة التحرير لتدرس امكانية قبول نشر الكتاب من عدمه ٠

سابعا ــ ادارة لسكرتارية وشئون العاملين :

يعتقـــد رئيس مجلس الادارة أن كفاءة العـــاملين فى الشركة هى العامل الأساسى الذى يجب أن تعتمد عليه الدار فى تحقيق ما تنشده من نجاح ٠

واستطرادا من هذا المبدأ أقر مجلس الادارة السياسات الآتية بالنسبة للأفراد :

١ ــ تعطى الدار للعاملين مجموعة من الامتيازات تفوق تلك المقررة فى لائحة العاملين فى شركات القطاع العام من حيث المشاركة فى الأرباح والاجازات والتأمينات الاجتماعية وتعويضات اصابات العمل ٠

٢ ــ لا يجوز الاستغناء عن أى عامل سواء بشكل دائم أو مؤقت حتى لو انخفض معدل النشاط عن الرقم الذى يضمن تشغيل هذه العمالة بالكامل ٠

٣ ــ لا يجوز اعطاء أجر اضافى حتى فى حالة بقاء العامل ساعات تزيد عن ساعات العمل الأصلية ٠

٤ ــ يكون شغل الوظائف التى تخلو فى المستويات التى تعلو المستوى الأول فى الهيكل التنظيمى من بين العاملين فى الشركة ٠

المطـــلوب :

توضح هذه الحالة أن نجاح أى مشروع يتوقف على الدور الذى تقوم به الادارة فى تحديد أهداف الشركة والبرامج التى تضمن تحقيق هذه الأهداف ثم السياسات التى سيلتزم بها المنفذون من الرؤساء والعاملون والهيـكل الذى يوفر أداة التنفيذ يحدد لكل شخص عمله وسلطاته ومسئولياته وعلاقاته مع الآخرين ونظام المتابعة وتقييم النتائج ٠

وعلى ذلك نقترح على القارىء أن يدرس بعناية الاسلوب الذى اتبعته الادارة فى :

١ ـ تحديد أهداف الشركة ٠

٢ ـ اعداد برامج العمل ٠

٣ ـ وضع السياسات للاقرارات ٠

٤ ـ تطوير الهيكل التنظيمى ٠

٥ ـ دراسة نظام المتابعة والرقابة ٠

بعد ذلك فالمطلوب منه :

١ ـ أن يقارن بين ما وضع من أهداف وخطط وسياسات وتنظيم وبين الامكانيات المتاحة فى الشركة ، وهل يمكن تنفيذ ما وضع بهذه الامكانيات ؟

٢ ـ لو أرادت الشركة ادخال تعديلات على أهدافها وخططها وهيكلها التنظيمى ما هى البيـانات الواجب أن تستكمل قبـــل التفكير فى اجـراء أى تعديل ؟

٣ ـ على ضوء البيانات الموجودة ما هى التعديلات التى تقترح ادخالها فى كل من المجالات السابقة ؟

٤ — بنك القاهرة

اعداد سياسات الأفراد

١ ـ اعداد دليل يتضمن الفلسفة العامة للبنك ، أهدافه وسياساته

في أول يوليو ١٩٦٦ وقع الاستاذ حسن زكي أحمد رئيس مجلس ادارة بنك القاهرة على النشرة التالية التى تحدد الفلسفة العامة للبنك وسياساته وأهدافه ، كما أصدر تعليماته بأن توزع على جميع مديرى الادارات ورؤساء الأقسام · وفيما يلى النص الكامل لهذه النشرة :

بنك القـاهرة

الفلسفة العامة للبنك ـ سياساته وأهدافه

أولا ـ **الفلسفة العامة للبنك :**

يعتقد مجلس ادارة البنك أن تحقيقه للأهداف التى رسمتها له الدولة كمالكة لرأس المال وممثلة للمجتمع بأسره يرتبط ارتباطا وثيقا بالتزام جميع العاملين به بمجموعة من المبادىء الأساسية للعمل تتمثل فيما يلى :

١ ـ يجب أن نؤمن جميعا أن هذا البنك يستطيع أن يساهم بنجاحه في تدعيم خطة التنمية وبالتالى لتحقيق المزيد من الرفاهية لهذا المجتمع ٠

٢ ـ كشرط أساسى لتحقيق هذا النجاح يجب أن يرتفع الشعار التالى فى كل مكان داخل البنك « الاستعداد الكامل للخدمة » خدمة كل عميل ، خدمة البنوك الأخرى ثم خدمة المجتمع ٠

٣ ـ يجب أن يكون البنك قادرا باستمرار على تطوير نفسه مع كل تطور فى الظروف الاقتصادية ويمكن أن يتحقق هذا عن طريق التفكير الدائم فى مجالات جديدة للنشاط وفى تطوير أساليب ونظم العمل ٠

٤ يجب أن نؤمن جميعا بأن نجاح البنك فى تحمل مسئولياته قبل المجتمع يمكن أن يتحقق اذا ما أعطينا اهتماما خاصا لتطوير كفاءة العاملين به كأفراد ومعاونتهم على معالجة مشاكلهم ٠

٥ ـ يجب أن نشجع كل فرد من العاملين على بذل مجهود أكبر والتعاون مع زملائه والاهتمام بمشاكل ومستقبل البنك ٠

ثانيـا ـ **أهداف البنك :**

ان الهدف الأساسى من وجود هذا البنك واستمراره هو تحمل مجموعة من المسئوليات قبل الدولة كمالكة لرأس المـال ، قبل العملاء ، قبل المجتمع ثم قبل العاملين ٠

أما **بالنسبة لمسئوليات البنك تجاه الدولة** فيمكن أن نوجزها فيما يلي:

١ ــ تحقيق معدل معقول للربح من وراء تمويل العمليات المصرفية المختلفة حتى يستطيع أن :

(أ) يعطى للدولة عائدا مناسبا على رأس المال المستثمر ٠

(ب) المحافظة على الأصول الثابتة للبنك ٠

(ج) تدعيم رأس المال العامل ٠

(د) تخفيض مديونية البنك الى أقل مستوى ممكن ٠

٢ ــ التوسع المستمر فى أعمال البنك بشكل يضمن تحقيق رقم للأعمال لا يقل عن ٨٠ مليون جنيها فى عام ١٩٦٧ ثم زيادة هذا الرقم الى ١٢٠ مليون جنيها فى عام ١٩٧٢

٣ ــ العناية بدراسة الموضوعات قبل اتخاذ قرار بشأنها ٠

٤ ــ تطوير أساليب العمل وتدعيم الجهاز الادارى عن طريق رفع كفاءة العاملين فى البنك وتبسيط الهيكل التنظيمى وأساليب العمل ٠

٥ ــ العناية والدقة فى اعداد الميزانيات التقديرية ٠

٦ ــ التوسع الجغرافى لنشاط البنك عن طريق انشاء الفروع الجديدة فى المناطق التى يمكن أن تحقق اضافة لرقم أعمال البنك ٠

٧ ــ اعداد مجموعة من الدراسات الخاصة عن سوق الادخار وأساليب اجتذاب عملاء جدد وزيادة حجم النشاط مع العملاء الحاليين ٠

مسئوليات البنك تجاه العملاء ويمكن تحديدها فيما يلى :

١ ــ الاستمرار فى تقديم خدمات فتح الحسابات الجارية وحسابات الايداع ومنح القروض وتمويل الاستثمارات وعمليات التجارة الخارجية ٠

٢ ــ تحسين وتطوير طريقة معاملة العملاء ٠

٣ ــ تقديم خدمات جديدة للعملاء ٠

٤ ــ اعداد برنامج للبحوث يهدف الى التعرف على رغبات ومطالب واحتياجات العملاء واقتراح برنامج للعمل على اجابة هذه الرغبات ٠

٥ ـ العناية بنظافة المبنى وتهيئة أماكن نظيفة ومريحة لانتظار العملاء.

٦ ـ توفير مجموعة من الاخصائيين لمعاونة العملاء فى دراسة مراكزهم المالية ومعالجة مشاكلهم .

مسئوليات البنك تجاه العاملين به ويمكن تلخيصها فيما يلى :

١ ـ معاونة العاملين على رفع كفاءتهم عن طريق برامج مستمرة للتدريب داخل البنك والحاق البعض ببرامج التدريب التى تعقدها الهيئات الخارجية مثل المركز العربى للبحوث والادارة « أراك » والمعهد القومى للادارة العليا وجمعية ادارة الأعمال .

٢ ـ الاعتراف بدور العاملين فى زيادة رقم الاعمال الذى يحققه البنك .

٣ ـ خلق روح المساواة والعدالة بين جميع العاملين .

٤ ـ الاعتراف بحق العاملين فى الاشتراك فى الارباح الصافية التى يحققها البنك .

٥ ـ العمل باستمرار على التوسع فى نشاط البنك حتى يفسح المجال أمام جميع العاملين للتقدم والترقية .

مسئوليات البنك تجاه المجتمع :

١ ـ زيادة حجم المدخرات المودعة فى البنك مساهمة فى تدعيم الخط العام فى الجمهورية تجاه زيادة الادخار .

٢ ـ توجيه أكبر قدر من هذه المدخرات فى تمويل نصيب البنك فى خطة التنمية .

٣ ـ معاونة الجامعات والمعاهد العليا عن طريق فتح المجال لتدريب الطلاب أثناء العطلة الصيفية .

وسيكون الحكم على نجاح البنك فى تحمل هذه المسئوليات على أساس معيارين رئيسيين :

أولهما ــ مقارنة رقم الاعمال الذى يحققه البنك برقم الاعمال الذى تحققه البنوك الاخرى ؛

وثانيهما ــ مقارنة رقم الاعمال الذى يحققه البنك برقم الاعمال التقديرى ٠

ثالثا ــ **سياسات البنك :**

سيتم اتخاذ القرارات واعداد نظم العمل بالبنك فى اطار من مجموعة من السياسات العامة التى تحدد مجموعة من المبادىء العامة يسترشد بها المديرون ورؤساء الأقسام ٠ هذه السياسات يمكن تحديدها فيما يلى : ــ

(أ) سياسات البنك فى مجال التنظيم :

١ ــ تفويض السلطات بشكل يضمن السرعة فى اتخاذ القرارات ، تحديد دقيق للمسئوليات ، ووضع أساس واضح ومحدد لمحاسبة العاملين على تصرفاتهم ٠

٢ ــ الالتزام بالخطوط المحددة فى الهيكل التنظيمى للبنك ٠

٣ ــ اتاحة الفرصة أمام كل من العاملين لابراز مواهبه فى حدود السلطات الممنوحة له ٠

٤ ــ يكون كل شخص مسئولا عن النتائج التى تتحقق فى حدود ما حدد له من مسئوليات وما أعطى من صلاحيات ٠

٥ ــ وجود نظام كامل للرقابة على التكاليف ٠

(ب) سياسات البنك فى مجال التخطيط :

١ ــ يجب أن تتضمن الخطة كل نشاط يزاوله البنك أيا كان المستوى المسئول عن هذا النشاط بمعنى أن يكون التخطيط شاملا ٠

٢ ــ يعد بالبنك خطة طويلة الاجل للعشر سنوات القادمة ثم خطة متوسطة الاجل للخمس سنوات المقبلة ثم خطة سنوية ٠

٣ ــ يجب مراجعة وتعديل وتطوير الخطة كل ستة أشهر ٠

(ج) سياسات البنك فى مجال الخدمات :

١ ــ الاستفادة القصوى من كل جديد فى مجال الخدمة المصرفية ، وكل جديد فى مجال رفع مهارة العاملين ، وكل جديد فى علم تنظيم وادارة البنوك •

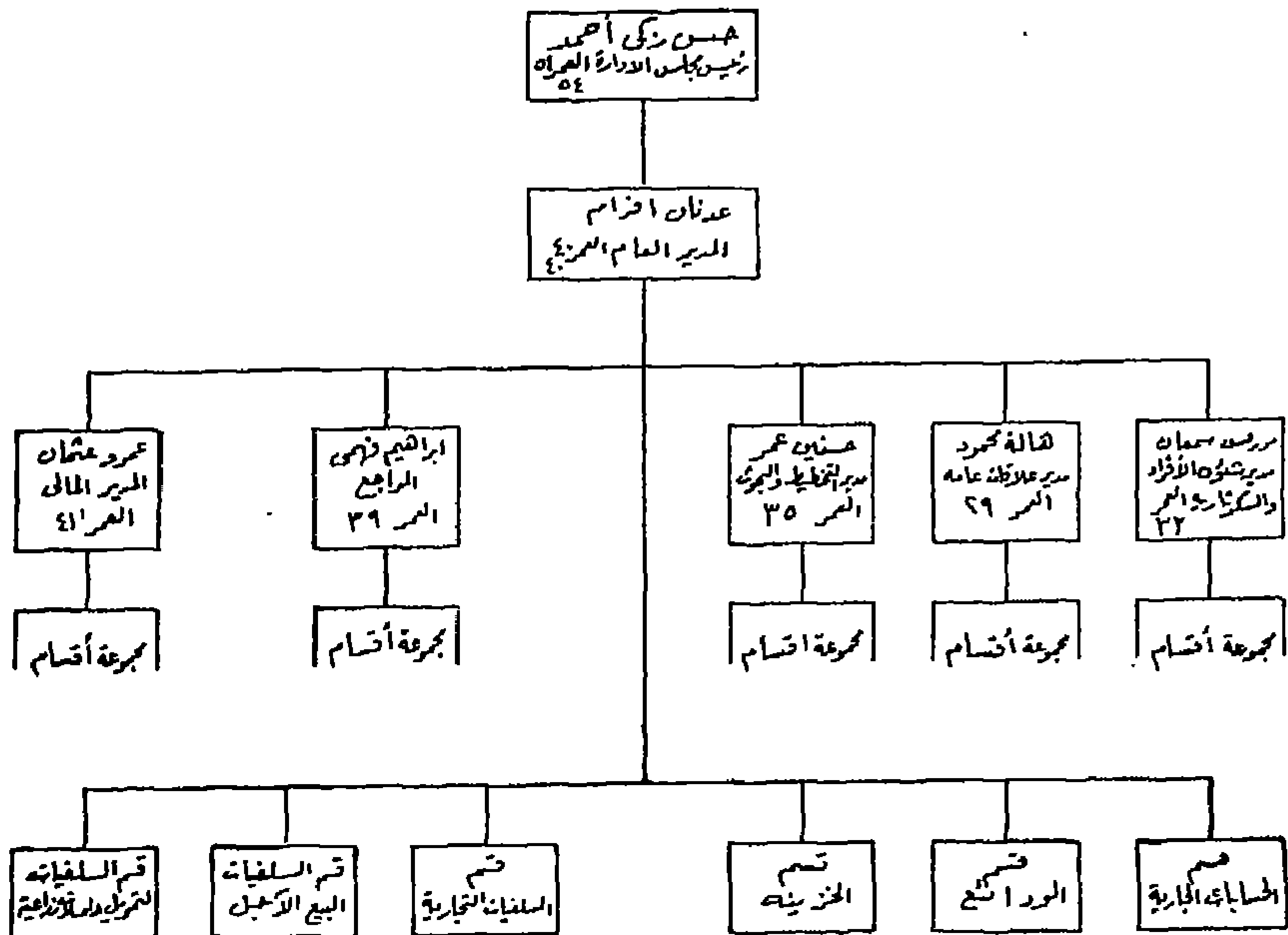
٢ ــ تطوير نظم وأساليب واجراءات العمل بما يضمن توفير الراحة والفائدة القصوى للعمل •

كما أصدر رئيس مجلس الادارة تعليماته بأن تعلق نسخة من هذه النشرة فى مكاتب المديرين ، وأن تدرس بواسطة كل منهم تمهيدا للاجتماع بهم بقصد مناقشة التعديلات التى يمكن ادخالها على نظام العمل وخطط البنك فى السنوات المقبلة على ضوء ما ورد فى هذه النشرة من مبادىء •

٢ ــ موجز عن تاريخ البنك وهيكله التنظيمى :

بدأ بنك القاهرة نشاطه عام ١٩٥١ برأس مال قدره مليون جنيه وبعدد من العاملين لايزيد عن ١٥ • وفى عام ١٩٦٧ وصل مجموع رأس المال والاحتياجات الى ١٥ مليون وعدد العاملين ١٢٠ شخص •

ولا يوجد للبنك هيكل تنظيمى معتمد غير أن من الممكن تصوير الادارات والاقسام الموجودة بالبنك فى الشكل التالى :



وقد أعطيت لرؤساء الاقسام جميع الصلاحيات والاستقلال الذاتى حتى ينطلقوا فى الاعداد للخطة ذات « الجذور العميقة » والتى يقرها مجلس الادارة دائما قبل بدء السنة المالية والتى حددت بصورة عامة فى دليل العمل السابق الاشارة اليه • ويقصد بالاستقلال هنا أن يدار كل قسم كما لو كان مشروعا مستقلا وقائما بذاته ، فرئيس القسم مسئول عن تطويره ، اعداد الميزانية التقديرية للمصروفات وادارة العمل • أما المقصود بالصلاحيات فهى حق رئيس القسم فى أن يتخذ قرارات نهائية فى الموضوعات المعروضة عليه وقد قسمت هذه الموضوعات الى ثلاث مجموعات :

١ ــ مجموعة من الموضوعات يستطيع رئيس القسم اتخاذ قرار بشأنها دون الرجوع الى المدير العام •

٢ ــ مجموعة من الموضوعات يستطيع رئيس القسم اتخاذ قرار بشأنها ولكن عليه أن يخطر بها المدير العام •

٣ ــ مجموعة من الموضوعات يجب أن يعرض توصياتها بشأنها على المدير العام •

ويشرح مدير التخطيط والبحوث المقصود بعبارة (الخطة ذات الجذور العميقة) « فيقول »ان الخطة السنوية تعتبر محكمة وذات جذور عميقة اذا اشترك فى اعدادها كل مسئول عن وجه من أوجه النشاط داخل البنك وعلى ذلك فهى محصلة لجهود مديرى الادارات ورؤساء الأقسام • على كل من هؤلاء أن يعد تقديراته للايرادات والمصروفات ثم تتجمع هذه التقديرات فى ادارته لتتولى التنسيق فيما بينها واخراج الخطة السنوية للبنك •

« وحتى تكون تقديرات هؤلاء واقعية يجب أن تكون أمامهم دائما صورة عن الموقف الاقتصادى فى البلد ، وهذه مهمتى اذ أتولى دراسة الظروف الاقتصادية العامة وتقدير الاتجاهات المتوقعة فى مصادر التمويل فى المجتمع بأسره وأقدم هذه التوقعات عنسنة ثم خمس سنوات فى أكتوبر من كل عام الى مجلس الادارة ليتولى دراستها قبل أن تقدم له الخطة السنوية للعام القادم فى أول ديسمبر من كل عام ومن بين الاتجاهات الاساسية التى أسعى الى الحصول على تقديرات عنها : تقديرات الدخل الاهلى وتوزيعاته

على قطاعات الزراعة والصناعة والتشييد والبناء والقطاعات الاخرى . ثم أحاول الربط بين هذه الاتجاهات وتقدير التغييرات فى السكان ثم التغييرات المتوقعة فى حجم الودائع .

وفى أول نوفمبر من كل عام تتجمع لدى التقديرات التى أعدتها الاقسام المختلفة للبنك لأعدها فى صورة خطة لنشاط البنك المتوقع عن العام القادم ومصروفاته والارباح الصافية عن نفس العام . وتتضمن الخطة عادة تقديرات البنود الآتية :

١ ــ قيمة الودائع المنتظر أن تكون بالبنك .

٢ ــ حجم القروض الذى ينتظر أن يمنحها البنك مقسمة الى قروض لتمويل العمليات التجارية وقروض لتمويل البيع الآجل (شراء الثلاجات والاجهزة المنزلية بالتقسيط) .

٣ ــ حجم استثمارات البنك في السنوات الحكومية .

٤ ــ هيكل رأس المال .

٥ ــ الايرادات المنتظر أن يحققها البنك مبوبة حسب كل قسم .

٦ ــ المصروفات المنتظر أن يتحملها البنك مبوبة حسب كل قسم .

٧ ــ الأرباح الصافية .

٨ ــ عدد العاملين فى كل قسم .

٩ ــ عدد العملاء .

١٠ ــ توزيع المساحة فى البنك حسب الأقسام .

ومن أهم المشاكل التى نواجهها فى عملية التخطيط هى اقناع رؤساء الأقسام بأهمية اعطاء وقت كاف والاستفادة من المعلومات المقدمة لهم فى اعداد تقديراتهم بالنسبة لنشاط الأقسام والمصروفات التى يتطلبها هذا النشاط . اذ نواجه كثير من السلبيات من جانب البعض ، كما يعتقد بعضهم الآخر أن هذه المهمة يجب أن يتولاها بالكامل مدير التخطيط . ولكن يحاول مدير التخطيط ، عن طريق الدقة فى عرض البيانات التى يعدها عن الاتجاهات

الاقتصادية والاستعداد لمناقشتها والمعاونة فى دراسة آثارها على نشاط الأقسام أن يحول هذه السلبيات الى ايجابيات وأن يتفهم ويقنع الرؤساء بدورهم فى اعداد الخطة السنوية للبنك ٠

والمشكلة الثانية هى مشكلة التوفيق بين طموح رؤساء الأقسام وبالتالى مغالاتهم فى التقدير وبين الواقعية ٠ وعلاجا لهذا نرتب اجتماعات شهرية مع رئيس كل قسم لنناقش الاختلافات بين الأرقام التى سبق وأن قدرها والأرقام التى تحققت فعلا ٠ كذلك نحاول اقناع رؤساء الأقسام بأن التقديرات التى توضع يجب أن تكون مرنة وعرضة للتغيير اذا أثبتت الظروف أثناء التنفيذ أن هذه الأرقام لن تتحقق ٠

أخيرا تبذل جهود مستمرة لاقناع رؤساء الأقسام بأهمية التعاون فيما بينهم لتحقيق الأرقام المستهدفة فى الخطة ، فكل رئيس قسم فى هذا البنك بل كل موظف هو بائع لخدمات البنك فى نفس الوقت ٠ فالموظف فى قسم الحسابات الجارية يستطيع عن طريق الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع العملاء أن يقنعهم بتحويل جزء من ايداعاتهم الى ودائع وبالتالى يسهم فى تحقيق رقم أعمال أكبر لقسم الودائع ٠

٣ ــ خلاصة ما يدور فى المؤتمر النصف السنوى الذى يعقد لمناقشة امكانيات تنشيط أعمال البنك ٠

يعقد فى الأسبوع الأخير من يونية وديسمبر اجتماع يضم المديرين ورؤساء الأقسام لمراجعة نشاط البنك خلال الستة شهور الماضية ولبحث وسائل تدعيم نشاط البنك فى الستة شهور التالية ٠ ويستغرق الاجتماع يومين متتاليين حتى يكون هناك متسع من الوقت لمناقشة كافة الموضوعات بالتفصيل وحتى تضمن الادارة تركيز الرؤساء على الموضوعات المعروضة للمناقشة ٠ جرت العادة منذ عشر سنوات على أن تعقد هذه الاجتماعات فى مكان بعيد عن البنك وقد اختير لهذا الغرض فندق « مينا هاوس » المطل على الأهرامات حيث تعد الترتيبات فى قاعة مخصصة لهذا الغرض بالفندق ٠ ويستأجر البنك سيارة أوتوبيس خاصة تنقل المديرين والرؤساء من البنك يوم الأربعاء مساء وتعود بهم الى منازلهم يوم الجمعة مساء ٠ ويعد مدير التخطيط برنامج العمل خلال أيام المؤتمر وفيما يلى وصف للبرنامج الذى عقد فى يونية ١٩٦٧ الماضى :

بنك القاهرة

المؤتمر النصف سنوى للمديرين ورؤساء الأقسام

يونية ١٩٦٧

اليوم	الساعة	النشاط
الأربعاء	٣ر٠٠	موعد مغـادرة الأوتوبيس لمقر البنـك
	٣ر٣٠	الوصول الى فندق مينا هاوس
	٣ر٤٥	تناول الشـاى
	٤	التجهيز لبدء الاجتماع الأول
	٧	تناول العشـاء
	٨	الاجتماع الأول
الخميس	٧ر١٥ ـ ٨ر١٥	تناول الافطار
	٨ر٣٠ ـ ١	الاجتماع الثانى
	١ ـ ٢	تناول الغذاء
	٢ ـ ٥	فترة راحـة
	٥ ـ ٨	الاجتماع الثالث
	٨ر٣٠	تناول العشاء
الجمعة	٧ر١٥ ـ ٨ر١٥	تناول الافطار
	٨ر٣٠ ـ ١٢	الاجتماع الرابع مع تسجيل التوصيات
	١٢ ـ ١	فترة راحـة
	١ر١٥ ـ ١	تناول الغذاء
	٢ر١٥	موعد مغادرة الأوتبيس للفندق

ويخصص الاجتماع الاول الذي يعقد يوم الاربعاء مساء لكى يعرض فيه بعض رؤساء الأقسام الأفكار القيمة التى قدمها مرؤوسوهم أو فكروا هم فيها لتنشيط أعمال البنك ولتحسين الخدمات التى تقدم للعملاء لرفع كفاءة التنفيذ . ويعرض من يقع عليهم الاختيار من الرؤساء هذه الأفكار مع شرح تفصيلى يبين طريقة تنفيذها وما ينتظر أن تحققه من نتائج ثم توزع مذكرة مكتوبة تتضمن شرحا تفصيليا لها على كل من الحاضرين .

ولتشجيع الرؤساء على الاهتمام بتجميع ودراسة هـــذه الأفكار كتب رئيس مجلس الادارة خطابا شخصيا الى كل من رؤساء الاقسام يبين فيه اهتمامه شخصيا بهذا الموضوع وتطلعه الى الاستماع اليه فى الاجتماع الذى سيخصص لعرض ومناقشة هذه الافكار .

وبعد انتهاء المؤتمر ترسل الافكار التى عرضها الرؤساء الى لجنة من ثلاثة مديرين هم المدير العـام والمدير المـالى ومدير الحســابات الجارية وذلك لدراستها واتخاذ توصيات بشأنها وقد حددت مدة لدراسة هذه الافكار أقصاها أسبوعين من تاريخ انتهاء المؤتمر ثم تعرض هذه التوصيات بعد ذلك على رئيس مجلس الادارة لاتخاذ قرار نهائى بشأنها والامر بتنفيذها ، وفى نفس الوقت تبلغ توصيات اللجنة والتقرير الذى أعدته فى هذا الشأن الى كل من رؤساء الاقسام .

ويبين الجدول التالى خلاصة للأفكار الجديدة التى قدمت فى المؤتمر الاخير :

بنك القـــاهرة
خلاصة الأفكار التى قدمت فى مؤتمر الأموات
يونيه ١٩٦٧

اسم رئيس القسم	أسماء العاملين الذين قدموا أفكاراً جديدة	القسم الذى يعملون فيه	موجز بالفكرة	مجال التطبيق
ميخائيل شحاته	أحمد إبراهيم	السلفيات التجارية	تكليف إدارة البحوث فى الشركة بدراسة البيانات التى وردت فى دليل المؤسسات التى أصدرته جريدة الأهرام وكذلك دليل المنشآت الذى يصدره إتحاد الصناعات ودليل المحال التجارية الذى يصدره إتحاد الغرف التجارية للتعرف على أسماء العملاء الذين يمكن إجتذابهم فى كل منطقة ثم إنشاء كرت لكل من هؤلاء لدراسة موقفه بالتفصيل .	زيادة رقم أعمال البنك
وليد هشام	إنسجام عزيز	سلفيات البيع الآجل	إعداد كرت لكل عميل يبقى معه ويسجل البنك له فيه مجموع المبالغ التى عليه والاقساط التى سددها .	خدمة العملاء

اسم رئيس القسم	أسماء العاملين الذين قدموا أفكار جديدة	القسم الذى يعملون فيه	موجز بالفكرة	مجال التطبيق
إبراهيم غنيم	أميرة فطين	الودائع	إعداد كتيب يشرح نشاط البنك والخدمات التى يقدمها لعملاءه ليوزع على أصحاب الحسابات الجارية والودائع .	زيادة رقم أعمال البنك
آمال حسين	محمود فؤاد	السكرتارية	إعداد دليل يوزع على جميع العاملين يشرح أسلوب نمطى لإعداد المكاتبات التى تصدر من البنك	رفع كفاءة التنفيذ
	سونيا عزيز		تمييط الفورمات المستخدمة لغرض واحد فى جميع أقسام البنك . مثال ذلك فيشات الصرف .	
عبدالعاطى محمود	أحمد المهايتى	رئيس شبابيك الصرف	تصوير فيشات الإيداع من جانب عملاء البنك من الشركات أول بأول كل يوم .	
نعمى عبد الغفار	محمود إدريس	السلفيات التجارية	إستقصاء المترددين على البنك عن رأيهم فى طريقة المعاملة وشكاواهم	خدمة العملاء

إسم رئيس القسم	أسماء العاملين الذين قدموا أفكار جديدة	القسم الذى يعملون فيه	موجز بالفكرة	مجال التطبيق
	حسين عبد المتعال	السلفيات التجارية	مزيد من المعاملة الطيبة :	زيادة رقم أعمال البنك
			(أ) إنشاء صالات مريحة للانتظار	خدمة العملاء
			(ب) تعيين مضيفات إلى جانب المدخل لإرشاد المترددين إلى أماكن الأقسام التى سيتعاملون معها .	خدمة العملاء
	سهير فهيم	السلفيات التجارية	الاقتصاد فى فترات الراحة خلال اليوم .	رفع كفاءة التنفيذ
	عبد الرحيم الجندى	السلفيات التجارية	إعداد نتيجة حائط كإعلان .	زيادة رقم الأعمال
	نعمى غريب	السلفيات التجارية	إعادة ترتيب أماكن المكاتب .	رفع كفاءة التنفيذ
المجموع ٦	١٢	٥	١٣	

٤ لزيادة رقم الأعمال
٤ لتحسين الخدمات التى تقدم للعملاء
٥ لرفع كفاءة التنفيذ

وقد جرت العادة على ادخال تطوير مستمر على أسلوب التخطيط هذا . فمنذ عام ١٩٦٢ اعتاد رئيس مجلس الادارة أن يدعو الى مؤتمر عام للعاملين فى الاسبوع الاول من نوفمبر من كل عام (أى قبل المؤتمر النصف سنوى للرؤساء بحوالى ثلاثة أسابيع) وفى هذا الاجتماع يشرح فلسفة البنك وسياساته وأهدافه عن العام القادم . ثم يتحدث المدير العام عن أهمية وجود صلات قوية بين الرؤساء والمرؤوسين وضرورة مساهمة كل من العاملين مساهمة ايجابية وفعالة فى تحقيق المزيد من النجاح للبنك وأخيرا يوضح لهم أن الادارة تستمع الى أفكارهم وتدرسها فى المؤتمر النصف سنوى وأن الصالح منها يأخذ طريقه للتنفيذ بعد المؤتمر بمدة لا تتجاوز شهرا ؛ ثم قدم لهم البيان التالى عن المقترحات الجديدة التى قدمت من العاملين منذ عام ١٩٥٧ :

المقترحات التى نفذت

السنة	عدد المقترحات التى قدمت	مقترحات زيادة رقم الأعمال	مقترحات تحسين الخدمة	مقترحات رفع كفاءة التنفيذ	نسبة المقترحات المنفذة إلى المقدمة
					٪
١٩٥٧	١٢٧	١٨	٢٢	٣٣	٥٦
١٩٥٨	٤٩	٨	٢	١١	٤٥
١٩٥٩	٤٣	٣	٣	٦	٣٦
١٩٦٠	٣٢	٢	٣	٥	٣٢
١٩٦١	١٨	٢	٤	٣	٥٠
	٢٦٩	٣٣	٣٤	٥٨	٤٦

٤ ــ تقييم المؤتمرات لتحديد فاعليتها :

يمكن تقييم الفائدة التى تتحقق من هذه المؤتمرات على ضوء الملاحظات التاليـــة :

أولا ــ فى نهاية المؤتمر العام الذى عقد فى شهر نوفمبر الماضى لجميع العاملين عقب أحد رؤساء الأقسام الشبان على نتائج المؤتمر بقوله « لقـــد حضرت هذه المؤتمرات على مدى خمس سنوات متتالية ولا شك أن هناك تقدما ملحوظا من حيث اســــتعداد الرؤساء لترجمة رغبـات الادارة باخلاص الى مرؤوسيهم ، والاستفادة من خبرة وتجارب وتفكير هؤلاء المرؤوسين • لقد شاهدت بنفسى بعض الرؤساء يعدون التقارير التى سيقدمونها الى المؤتمر على المقترحات التى قدمها مرؤوسوهم وهم جالسون فى الأوتوبيس فى الطريق الى الفندق ويعدون أى شىء يطرأ على أذهانهم • لقد تقدمنا كثيرا عن ذى قبل ولم يعد هذا يحدث على الاطلاق الآن فالكل يعد للمؤتمر قبل انعقاده بمدة كافية • ما يعجبنى فى رئيس مجلس الادارة الحالى هو ايمانه بأن الخطة يجب أن يكون لها جذور عميقة تنبت فى أرض قوية تتمثل فى ايمان القاعدة العريضة من العاملين بامكانية مساهمة كل منهم فى تنمية موارد البنك ورفع كفاءة التنفيذ • وهو يعتبر أن كلا من الرؤساء يمثل جزءا من أصول البنك الواجب المحافظة عليها ، فقد اقترح أحـــد المديرين أن يعقد مؤتمر ديسمبر فى أسوان واختصارا للوقت يمكن تدبير وســـيلة الانتقال بالطائرة الا أنه رفض قائلا أنه لا يمكن وأن يغامر بوضع جميع الرؤساء فى طائرة واحدة •

ثانيا ــ كان الشعار الرئيسى للمؤتمر الذى عقد فى ديسمبر الماضى هو : « تنمية مهـارات العاملين ، تنمية رقم أعمـال البنــك ثـم تخفيض التكاليف » ، ولذلك كتب هذا الشعار على لافتة خشبية كبرى ووضع فى صدر قاعة الاجتماعات فى الفندق •

وقـــد خصصـــت معظم الجلسات لمـراجعة الأرقام المقـيدرة للايرادات والمصروفات • وقد طلب من كل من رؤساء الأقسام أن يعرض نتـائج العمل فى قسمة محددا أرقام الايرادات والمصروفات للستة شهور السابقة • كذلك

طلب من كل رئيس قسم أن يقدم ما يتعلق بقسمه تحت بعض أو كل البنود التاليـة :

١ ــ عدد مرات الاتصال بالعملاء ٠

٢ ــ عدد الايداعات الجديدة وقيمة الايداعات فى كل منها والاجمالى ٠

٣ ــ عدد الحسابات الجديدة ٠

٤ ــ عدد الحسابات التى تزيد الايداعات فيها عن ٥٠٠٠ جنيه ٠

٥ ــ أى نشاط آخر تم فى القسم ٠

كذلك طلب من كل رئيس قسم أن يقدم تقديراته عن هذه البنـود والأسس التى بنيت عليها هذه التقديرات ٠

ثم قام مدير البحوث والتخطيط بتجميع تقديرات الأقسام بعد ظهر الخميس وأعد مع معاونيه مشروع حساب الأرباح والخسائر للبنك بأكمله عن الستة شهور القادمة وعرضـه فى الاجتماع الختامى الذى عقـد صباح الجمعة ٠ وقد أوضح الى جانب حساب الأرباح والخسائر على نفس الصفحة المصروفات والايرادات بالنسبة لكل قسم على حدة مع بيان مقارن بالايرادات والمصروفات الاجمـالية للبنك فى الستة شـهور السابقة والسـتة شـهور القادمة ٠

وبعد هذه الجلسة الختامية طلب من كل من رؤساء الأقسام أن يجتمع بمعاونيه لتقييم نتائج المؤتمر وابداء المقترحات بشأن الحصول على نتائج أفضل فى المؤتمرات التالية ، ثم سلمت هـذه المقترحات الى المدير العـام لتلخيصها وتبويبها ثم عرضت على رئيس مجلس الادارة ومديرو الادارات فى اجتماع خصص لهذا الغرض وقد انتهى هذا الاجتماع الى التوصيات الآتية :

١ ــ ضرورة اعداد بعض الرسوم البيانية التى تشرح مدلولات الأرقام الواردة فى تقارير الأقسام ٠

٢ ــ لوحظ أن الاعداد للمؤتمر يستغرق وقتا طويلا من رؤساء الأقسام مما يشغلهم عن متابعة أعمالهم اليومية لمدة لا تقل عن شهر قبل انعقاده ٠

٣ ـ أن تكون مدة المؤتمر يوما ونصف يوم فقط بحيث يبدأ الأربعاء بعد الظهر وينتهي الخميس مساء ٠

٤ ـ اعطاء جوائز رمزية للأقسام التى تحقق أرقاما تفوق الأرقام المستهدفة ٠

٥ ـ أن يعد مكان خاص (دولاب زجاجى) فى مكتب كل رئيس قسم تعرض فيه الكؤوس التى تمنح كجوائز للأقسام التى أثبتت نشاطا ملحوظا ٠

٥ ـ المهام الأساسية التى تقوم بها ادارة شئون الأفراد والسكرتارية :

يكاد التجهيز للمؤتمر النصف سنوى يستغرق نصف وقت مدير شئون الأفراد طوال الشهرين السابقين لعقده ، فهو مسئول عن الاتصال بالفندق واعداد الترتيبات للاقامة ، ثم عن تدبير وسيلة الانتقال وتجهيز قاعة الاجتماعات ٠

ويعاون مدير شئون الأفراد أربعة من الموظفات ٠ احداهن مسئولة عن اعداد كشوف المرتبات ومراجعتها والآخرى مسئولة عن سجلات العاملين وملفاتهم والثالثة مسئولة عن البريد الصادر من البنك والوارد اليه أما الاخيرة فتتولى الاشراف على نظافة المبنى وصيانة وتوفير كافة احتياجات الأقسام واللازمة لانتظام العمل ٠

ويعتقد مدير شئون الأفراد أنه تمكن منأن يكون ناجحا فى عمله بسبب اعطاء سلطات واسعة لمرؤوسيه فقد فوض كلا من مرؤوسيه فى البت النهائى فى كثير من الموضوعات ؛ كلا منهن فيما يخص الأعمال المسئولة عنها ومع ذلك يعتبر نفسه مسئول أمام الادارة عن النتائج التى تترتب على هذه القرارات ٠ ويؤمن أن هذا هو السبيل لاعدادهن لتولى مناصب قيادية واتقان الأعمال المكلفين بها ؛ وفضلا عن ذلك يفيد اعطاء هذا الاستقلال للمرؤسين فى تكوين شخصياتهم ويزداد اقتناعهم بالعمل الذى يؤدونه ٠

ومن المنتظر أن يرفع المبلغ المقرر لمصروفات هذه الادارة بمقدار ٥٠٠٠ جنيه اعتبارا من العام القادم وستخصص هذه الزيادة لتحسين برنامج اعداد

القادة من رؤساء الأقسام • فقد جرت العادة حتى الآن على أن يختار هؤلاء من بين خريجى كليات التجارة بعد تدريبهم فى البنك أثناء العطلة الصيفية على مدار ثلاث سنوات متتالية فيختار بعضهم من المنقولين الى السنة الثانية ويلحقوا بأقسام البنك المختلفة طوال فترة الصيف ويمنحوا مكافأة شهرية رمزية لتغطية مصروفات الانتقال ومصروفاتهم النثرية • الا أن المشكلة الرئيسية التى يواجهها البنك هى أن هؤلاء المدربين أحيانا ما يلتحقوا بخدمة البنوك الأخرى بعد تخرجهم فكأن البنك يتحمل تكاليف اعداد القيادات للبنوك الاخرى •

المطلوب :

أولا — على القارىء أن يدرس بعناية هذا النموذج العملى فى ادارة أحد البنوك الناجحة على أن يركز على النقاط الآتية :

١ — الأسلوب الذى اتبع فى صياغة أهداف البنك وسياساته •

٢ — الطريقة التى اتبعت فى تنفيذ هذه الاهداف والسياسات خصوصا عندما طلب من مديرى الادارات ورؤساء الأقسام قراءتها بامعان ووضعها على لوحة خاصة فى مكاتبهم •

٣ — السياسة الأساسية للبنك وهى أن « جذور التخطيط لكى تنمو فى أرض خصبة فيجب أن تعتمد على اشتراك كل من رؤساء الأقسام فى اعداد الخطة العامة باعداد خطة العمل فى قسمه •

٤ — أهمية تزويد رؤساء الأقسام بالاحصاءات والبيانات التى تساعد فى اعداد خططهم •

٥ — ربط سياسات البنك بأهداف محددة وهى : الربح عن طريق أ — زيادة رقم الأعمال ب — تحسين الخدمات ج — رفع كفاءة التنفيذ •

٦ — سياسة البنك فى اشراك جميع العاملين فى المساهمة فى تحقيق هذه الأهداف •

٧ — سياسة البنك فى الاقتصاد على عمالة محدودة بالرغم من التوسع مع اعطاء المرؤسين سلطات واسعة •

ثانيا — ماهى السياسات الأخرى التى تقترحها لمعاونة البنك فى تحقيق أهدافه ؟ حدد مقترحاتك بدقة مبينا ما يترتب عليها من آثار •

٥ — الشركة العامة لمنتجات الكاوتش

اعداد السياسات المالية

فى أكتوبر سنة ١٩٦٤ اجتمع السيد محمود حنفى رئيس مجلس ادارة الشركة العامة لمنتجات الكاوتش مفوضا عن المؤسسة العامة للكيماويات ، بالسيد حسن خليل رئيس مجلس ادارة بنك بورسعيد ، للاتفاق على قرض قدره ١٠٠,٠٠٠ جم يدفع على خمس سنوات ٠

وقد دعى الى الاجتماع السيد محمود عبده ، مدير قسم القروض الذى أنصت جيدا الى المناقشة التى دارت ووجه بعض الأسئلة تمكن من خلال الاجابات التى وردت عنها أن يصل الى الحقائق التالية :

يرأس السيد محمود حنفى مجلس ادارة هذه الشركة منذ مايو ١٩٦٣ بعد انضمام هذه الشركة للقطاع العام ، وقد اختير هذا الموظف لدرايته بظروف الشركة ، اذ ظل يعمل كمدير انتاج لها منذ انشائها عام ١٩٥٤ حتى تاريخ التأميم ٠

ومنذ أن تولى السيد محمود حنفى رئاسة مجلس الادارة وهو يعد خطة شاملة للعمل خلال الخمس سنوات القادمة ، وقد انتهى فعلا منها ، واستقر الرأى على توسيع المصنع الحالى بانشاء مبنى اضافى وتجهيزه بمعدات اضافية ٠ وقد قدرت تكلفة المبنى بحوالى ٥٠٫٠٠٠ جنيه والآلات ب ١٠٠٫٠٠٠ جنيها ٠

وسيتم شراء الآلات من احدى دول الكتلة الشرقية ، وقد تم الاتفاق فعلا على أن تدفع الشركة العامة ربع الثمن نقدا ، أما الباقى فيسدد على ثلاثة أقساط متساوية تستحق خلال الثلاث سنوات القادمة ٠ كما وافقت المؤسسة على زيادة رأس المال بمبلغ ١٠٠٫٠٠٠ جنيها ٠

ويعتقد رئيس مجلس الادارة أن الأرباح خلال الستة شهور القادمة ستصل الى ١٥٠٠٠ جنيها ، وأن معدل الاستهلاك سيظل على ما هو عليه كما هو مبين فى القوائم المالية (نموذج « أ ») ونموذج « ٢ » ٠

كذلك يعتقد رئيس مجلس الادارة أن ارتفاع رقم الأرباح نتيجة لهذا التوسع سيتطلب زيادة الأصول المتداولة الى مستوى لا يقل عن :

جنيـــه	
٤٠٠٠٠	نقـــــدية
١٨٠٠٠٠	أوراق قبض
١١٠٠٠٠	بضـــــاعة

كذلك يرى رئيس مجلس الادارة أن الخصوم المتداولة لن يطرأ عليها أى تعديل ، وفى حالة ما اذا وافق البنك على منح الشركة القرض المقترح ، كذلك يتوقع أن يصل الربح الصافى الى ٤٠٠٠٠ جنيه والاستهلاك الى ٥٠٠٠٠ جنيه بعد شراء الآلات الجديدة •

أخيرا يعتقد رئيس مجلس الادارة أن هذا القرض سيستخدم فى مواجهة الزيادة فى الأصول المتداولة نتيجة لعمليات التوسع •

المطـــلوب :

١ ـ اعـداد قائمـة حركة الأموال للفتـرة من ١٩٦٤/٦/٣٠ ـ ١٩٦٤/١٢/٣١

٢ ـ اعـداد مشروع الميزانيـة العموميـة عن الفتـرة المنتهيـة فى ١٩٦٤/٦/٣٠ ـ آخذا فى الحسبان :

(أ) مشروع الزيادة فى الآلات •

(ب) عقد الشراء للآلات •

(جـ) نتائج أعمال المنشأة فى النصف الثانى من السنة (المتاجرة والأرباح) •

(د) الزيادة فى رأس المـال التى وافقت الدولة عليها •

(هـ) الزيادة فى الأصول المتداولة التى ستتطلبها عمليات التوسع •

(و) القرض المقترح تقديمه بواسطة البنك •

٣ ـ أحسب الخمس نسب التالية (نسبة التداول ، صافى قيمة المشروع الى مجموع الديون ، المبيعات الى أوراق القبض ، المبيعات الى متوسط المخزون) من واقع القوائم المـالية المعطاة من نموذج واحد ، ثم حدد الحقائق التى تشير اليها هذه النسب ٠

٤ ـ قارن هذه النسب بالنسب المماثلة والتى أمكن الحصول عليهـا من المنشآت التى فى نفس الحجم والتى يزيد رأسمالها عن هذه الشركة ٠

نموذج « ١ »

الميزانيات العمومية فى التواريخ ٣٠/٦/١٩٦٤ – ٣١/١٢/١٩٦٤

البنود	الميزانية فى ٣٠/٦/٦٤ بآلاف الجنيهات	الميزانية فى ٣١/١٢/٦٤ بآلاف الجنيهات
	الأصـــــول	
النقدية	٥٠	٤٥
أوراق القبض	١٠٠	١٢٠
البضاعة	٥٠	٦٠
مجموع الأصول المتداولة	٢٠٠	٢٢٥
المبانى	٦٠	٦٠
الآلات	٣٥٠	٣٦٥
الاستهلاك	٢٢٠	٢٤٠
مجموع الأصول	٣٩٠	٤١٠
	الخصـــوم ورأس المـــال	
أوراق الدفع	١٥	—
الدائنون	٢٥	٣٥
ضرائب مستحقة	١٥	١٥
مستحقات أخرى	٥	١٠
مجموع الخصوم المتداولة	٦٠	٦٠
رأس المال	١٥٠	١٥٠
أرباح محجوزة واحتياطيات	١٨٠	٢٠٠
الخصوم ورأس المال	٣٩٠	٤١٠
القيمة الصافية (حقوق الملكية)	٣٣٠	٣٥٠

نتائج الأعمال فى التواريخ ٣٠/٦/١٩٦٤ – ٣١/١٢/١٩٦٤

المبيعات	٧٥٠	٨٠٠
الأرباح الصافية	٢٠	٢٥
الأرباح المرحلة	—	٥
	الأصـــول المتداولة والخصـــوم المتـــداولة	
مجموع الأصول المتداولة	٢٠٠	٢٢٥
مجموع الخصوم المتداولة	ـ	٦٠

رابعا ـ حالات ونماذج عملية فى مجال التنظيم

١ ـ الشركة المصرية للحبال المعدنية :
الحاجة الى تنظيم مكتوب مع التوسع فى نشاط المشروع .

٢ ـ شركة مياه القاهرة الكبرى :
توصيف الوظائف ـ أولى خطوات اعداد الهيكل التنظيمى .

٣ ـ شركة تنمية الصناعات الكيماوية :
تحديد أنواع وعدد وظائف المشرفين والرؤساء .

٤ ـ شركة الدلتا التجارية :
اعداد الهيكل التنظيمى .

٥ ـ الشركة المصرية لتوزيع الكهرباء :
بناء الهيكل التنظيمى على أساس اللامركزية ـ أسلوبه ومشاكله .

٦ ـ شركة القاهرة للأدوات الكهربائية :
بناء الهيكل التنظيمى علىأساس المنتجات مع تطبيق اللامركزية .

٧ ـ شركة مصر للفنادق :
التنسيق بين المركز الرئيسى والفروع .

١ — الشركة المصرية للحبال المعدنية

الحاجة الى تنظيم مكتوب مع التوسع فى نشاط الشركة

قرر السيد بهاء الدين عمر رئيس مجلس ادارة « الشركة المصرية للحبال المعدنية » أن يدرس امكانية اعداد هيكل تنظيمى للشركة يساهم فى رفع كفاءة العمل بالشركة ويعاونها فى تحقيق أهداف الربح والانتاج التى اعتمدها مجلس الادارة فى الأسبوع الماضى ٠

١ ـ بيانات عن الشركة :

بدأ السيد بهاء الدين عمر حياته العملية كمندوب بيع لدى احدى الشركات المستوردة للحبال المعدنية وقد أخلص لعمله وتفانى فيه ولذلك أمكنه خلال عشر سنوات أن يرتقى الى وظيفة مدير مبيعات الشركات ٠

الا أنه كان طموحا ولم يقنع بهذا المنصب خاصة بعد أن رأى بنفسه الأرباح الطائلة التى تحققها الشركة من نشاطها الخاص بشراء وبيع الحبال المعدنية المستعملة ٠ كذلك قرر فى عام ١٩٥٧ أن ينشىء شركة تتخصص فى شراء الحبال المستعملة وتوضيبها ثم بيعها ، وفعلا أنشئت الشركة وتخصصت فى شراء الحبال المستعملة من شركات البترول وكذلك الشركات الصناعية واعادة بيعها الى شركات التعدين والمقاولات وشركات الملاحة وهيئة قناة السويس ٠

ولم يقتصر النشاط بطبيعته على أعمال شراء الحبال ثم اعادة بيعها كما هى اذ أن النجاح فى بيعها بسعر مناسب كان يتوقف على اجراء بعض العمليات عليها وهى : فحصها وتصنيفها حسب الطول والسمك ، قطع الاجزاء التالفة أو التى بها عيوب ثم اعادة لفها على بكرات ٠

وقد حققت الشركة نجاحا ملحوظا خاصة وأن كثيرا من شركات التعدين والملاحة كانت فى حاجة مستمرة الى هذه الحبال فى الوقت الذى يوجد فائض لا يستخدم وليس له قيمة فعلية لدى شركات البترول وبعض الشركات الصناعية ٠

وفى عام ١٩٦٦ وصلت مبيعات الشركة من الحبال المستعملة الى ٦٠٠٠٠٠ جنيه ووجد رئيس مجلس الادارة أن هناك مجالا لزيادة هذا الرقم عن طريق الدخول فى مجال جديد ولكنه مرتبط بنشاط الشركة وهو مجال استيراد هذه الحبال من هولندا وألمانيا الشرقية وبلجيكا واليابان ، وفعلا بدأ هذا النشاط عام ١٩٦٧ وأدى الى مضاعفة رقم مبيعات الشركة عن ذلك العام .

ويخص قطاع الملاحة ٥٠٪ من المبيعات من الحبال المستعملة بينما يصل نصيب قطاع المقاولات ٣٠٪ أما الباقي فيخص قطاع صناعة التعدين (المناجم). أما الحبال الجديدة فكان ٦٠٪ منها يذهب الى قطاع الصناعة و ٢٥٪ الى قطاع الملاحة و ١٥٪ الى شركات البترول .

وفى عام ١٩٦٥ أنشأت الشركة ثلاثة فروع أحدها فى الاسكندرية لخدمة شمال وغرب الدلتا والصحراء الغربية والآخر فى القاهرة لخدمة منطقة القاهرة ووسط وشرق الدلتا والثالث فى بورسعيد لخدمة منطقة القنال والصحراء الشرقية . وكان الغرض من انشاء هذه الفروع أن تكون فى مكان وسط بين شركات البترول وشركات الملاحة وشركات الصناعة ، أى وسط بين مصدر الحصول على الحبال المستعملة وأماكن البيع ، الا أنه سرعان ما أن أصبحت هذه الفروع تشترى وتبيع أيضا من والى نفس الشركات بعد أن بدأت نشاط استيراد الحبال الجديدة .

٣ ـ التنظيم الحالى للمركز الرئيسى ـ وظائف وعدد العاملين به :

يحتفظ كل من رئيس مجلس الادارة ومدير المبيعات بمكانيهما فى المركز الرئيسى بالقاهرة والى جانب ذلك يوجد بالمركز الرئيسى الوظائف التالية :

عدد	اسم الوظيفة
١	مدير فرع
١	مندوب مبيعات
١	كاتبة حسابات وسكرتيرة
٢	موظف المخازن
١	سائق سيارة نقل

ويرتبط السيد بهاء بعلاقة وثيقة مع كل من العاملين بالمركز الرئيسى اذ اختارهم بنفسه للعمل فى الشركة وأغلبهم عاصروا الشركة منذ انشائها ورقى أقدمهم حديثا الى وظيفة مدير فرع ٠

ويقوم مدير الفرع أساسا بعملية الاتصال بالعملاء واجراء بعض التعاقدات بالتليفون ، هذا الى جانب الاشراف على المخزن وعلى استخدام سيارة النقل ٠ أما مندوب البيع فمعظم وقته يقضيه فى اجراء زيارات للمصانع من عملاء الشركة واجراء تعاقدات معها ٠ ويعد كل من رئيس الفرع ومندوب البيع تقارير عن موقف البيع ويتقدمان بها الى كل من رئيس مجلس الادارة ومدير المبيعات ٠

أما بالنسبة لكاتبة الحسابات فتقوم بكافة أعمال الحسابات والسكرتارية والحفظ والأرشيف فى الشركة ومسئولة شخصيا عن هذه الاعمال أمام رئيس مجلس الادارة ٠ الا أنه كثيرا ما يحدث أن تتلقى بعض التعليمات من مدير المبيعات ٠

٣ ـ اختصاصات مدير المبيعات وسلطاته :

فى أوائل عام ١٩٦٥ تعاقد رئيس مجلس ادارة الشركة مع أحد الشبان الأكفاء والذين لهم خبرة فى مجال البيع لمدة ١٥ سنة وذلك لشغل وظيفة مدير مبيعات بالشركة ٠

ومنذ شغله لهذه الوظيفة وهو يتولى توجيه نشاط البيع ، ومعالجة شكاوى بعض العملاء والتوصل الى تسوية معهم ويشترك فى دراسة الصفقات التى تفكر فى شرائها ويعاين بنفسه الأماكن المقترحة لانشاء الفروع الجديدة ويشرف الى حد ما على نشاط مديرى الفروع ٠

الا أن هناك ازدواجا بين واجبات مدير المبيعات ورئيس مجلس الادارة ، كما أن مسئولية كل منهم ليست محددة بشكل قاطع ٠ فكل منهم يتصل بنفس العملاء وبنفس العاملين بالشركة كما أن كلا منهم يزور نفس الفروع وربما لنفس الغرض ٠

وقد أدى عدم الفصل بين واجبات كل منهم الى التباس الأمر فى أذهان العاملين وتضارب التعليمات الصادرة اليهم • وقد ساعد على نمو هذا الالتباس أن معظم العاملين فى المركز الرئيسي والفروع تربطهم برئيس مجلس الادارة صلات قوية • فقد شعر كل فرد من العاملين بأنه أخ أكبر وعطوف وكريم وشهم يقف الى جانبه فى أية أزمة حتى ولو كانت شخصية وعلى ذلك تولد نوع من الولاء والاخلاص لشخصه لدى غالبيتهم • وقد ترتب على هذا أن كثيرا من مديرى الفروع كانوا يراجعون رئيس مجلس الادارة فى بعض التعليمات الصادرة لهم من مدير المبيعات •

٤ ـ تنظيم العمل فى الفروع :

يضم كل من الفروع ثلاثة من العاملين ، أحدهم مسئول عن المخازن والثانى عن السكرتارية والحسابات والثالث سائق سيارة نقل • ويقوم بشراء الحبال المستعملة من المصانع والشركات الموجودة فى منطقته وكذلك يغطى كافة عمليات البيع الى العملاء الموجودين فى المنطقة • ويقضى مدير الفرع معظم وقته فى البحث عن عملاء جدد وفى تدعيم علاقاته بالعملاء الحاليين •

ويوجد بكل فرع مخزن كبير وسيارة نقل حديثة ، كما يتم بالفرع أيضا عمليات الفرز والتصنيف واستبعاد الحبال التالفة أو الأجزاء التى بها عيوب ولف السليم على بكرات • كذلك يحتفظ كل مخزن بكميات من الحبال الجديدة تختلف فى مقدارها باختلاف احتياجات المنطقة •

٥ ـ العلاقة بين المركز الرئيسى والفروع :

يلتزم رئيس مجلس الادارة منذ انشائه الشركة بمبدأ هام يحكم علاقته بالفروع وهو « مبدأ اللامركزية وتفويض السلطة » بمعنى أن يعطى لكل فرع استقلالا ذاتيا عن المركز الرئيسى • ويشرح رئيس المجلس ما يقصده باللامركزية فيقول « يجب أن يتصرف مدير الفرع كما لو كان يدير شركة مستقلة وأن يتخذ القرارات التى تتناسب مع ظروف العمل فى المنطقة المسئول عنها •

ويفخر رئيس مجلس الادارة بأن لديه أحسن مديرين للفروع فى الجمهورية بأكملها وأنه بذل مجهودا متواصلا فى بناء هذه المهارات التى يعتز بها . والمثل الواضح على هذا هو مدير فرع بور سعيد ، فقد التحق بالشركة عام ١٩٥٧ وكان يعمل من قبل فى وظيفة رئيس مخازن باحدى شركات البترول وعلى ذلك كانت تنقصه الخبرة فى مجال البيع وهو الآن يدير أنجح فروع الشركة . أيضا مدير فرع اسكندرية كان يعمل رئيس مخازن فى شركة مقاولات والآن يدير فرعا ناجحا للشركة .

ويعد لكل من الأشخاص الذين يؤهلون لشغل وظيفة مدير فرع برنامج تدريب لمدة ستة أشهر فى مجال البيع وكذلك الأنشطة الاخرى للشركة . ويفتح حساب لكل فرع فى البنك يوضع فيه عند انشائه مبلغ مبدئى قدره ١٠٠٠ جنيه على أن يزاد عن هذا الرقم اذا دعت الضرورة الى ذلك ، فاذا انخفض رصيد النقدية فى أى وقت فيمكن لمدير الفرع أن يطلب المزيد من المركز الرئيسى . وبالرغم من أن وجود مال سائل كاف لزيادة نشاط الفرع ، الا أن ايداع مبلغ محدود من النقدية وجعل أية زيادة عن طريق المركز الرئيسى يحقق هدف الرقابة على استخدام أموال الشركة . وعلى ذلك يمكن لأى مدير فرع أن يطلب فى أى وقت زيادة رصيد النقدية لديه لسداد ثمن صفقة من الحبال تعاقد عليها .

ويزور كل من رئيس مجلس الادارة ومدير المبيعات فروع الشركة مرة واحدة على الأقل فى الشهر وذلك بغرض الاستماع الى مشاكلهم ومراجعة أرقام البيع والقيام ببعض الاتصالات بغرض تنشيط المبيعات .

ويختلف نمط الادارة من فرع الى آخر بسبب اختلاف خبرات الأشخاص الذين يشغلون هذه المناصب وكذلك اختلاف ثقافاتهم . فمدير فرع الاسكندرية مثلا يصر على أن يطلع على كل عمل يقوم به أحد من مرؤوسيه قبل اتمامه وكل خطاب يرد الى الفرع أو يصدر منه ومن ناحية أخرى فهو دائم الرجوع الى المركز الرئيسى قبل أن يتخذ قراراته فى الموضوعات الخاصة بفرعه .

٦ ـ نظام التخطيط والرقابة المتبع فى الشركة :

لا تعرف الشركة شيئا عن نظم التخطيط والرقابة الحديثة وعلى ذلك فليست هناك خطط أو ميزانيات تقديرية ٠ وعلى ذلك لا توجد معايير للمبيعات أو المصروفات يمكن أن يحاسب على أساسها مديرو الفروع ٠ الشىء الذى يهتم به رئيس مجلس الادارة هو الربح النهائى الذى يحققه كل فرع ولذلك يصر على أن يعد حساب متاجرة وأرباح وخسائر وميزانية عمومية لكل فرع ثم حساب متاجرة وأرباح وخسائر وميزانية مجمعة للشركة ٠ وتكون النتيجة التى يحققها كل فرع ممثلة فى ربحه الصافى بمثابة المؤشر الذى يحكم به على كفاءة الادارة فيه ٠

وبالمثل أيضا لا توجد بالشركة سياسات مكتوبة ، وعلى ذلك مثلا يتخذ مديرو الفروع جميع قراراتهم الخاصة بالأفراد بعد استشارة رئيس مجلس الادارة وهذا طبيعى طالما لا توجد قاعدة يرجع الى المسئول الأول فى الشركة ٠

وقد شهدت الشركة خلال الأعوام الثلاث الماضية توسعا ملحوظا فى نشاطها ومن المتوقع أن تستمر مع التوسع فى قطاعات النشاط الاقتصادى التى تخدمها وهى الصناعة والمقاولات والنقل البحرى ٠ الا أن مواجهة التوسع فى السوق لم يكن يتم على أساس خطة موضوعة تحدد التطورات التى ينتظر أن تطرأ على مناطق البيع وبالتالى حاجة مناطق جديدة الى انشاء فروع جديدة مع تحديد لتاريخ الانشاء ٠ وعلى ذلك كانت كثير من قرارات انشاء الفروع تتم فجأة ، وبمجرد أن يتقرر انتاجها ينقل اليها مديرو بعض الفروع القديمة لحاجة المناطق الجديدة الى خبرتهم ٠ وبالرغم من أن هذا منطقى من وجهة نظر الشركة الا أنه سبب نوعا من عدم الاستقرار فى حياة الكثيرين من المديرين الحاليين ٠

٧ ـ الحاجة الى اعداد هيكل تنظيمى مكتوب :

وازاء التوسع فى نشاط الشركة وزيادة عدد الفروع ظهرت صعوبة الاعتماد على الاشراف الشخصى من جانب رئيس مجلس الادارة على الأنشطة المختلفة والفروع ، وعلى ذلك اتجه تفكير رئيس مجلس الادارة للاستعانة

بأحد المكاتب المتخصصة لتوفر له التنظيم الذى يضمن له الاشراف عن طريق تحديد اختصاصات كل وظيفة بالشركة وعلاقاتها ببعضها ويعفيه من متابعة كل شيء بنفسه ٠

المطلوب :

أولا — الهدف من اعطاء هذه الحالة أن يتعرف القارىء على حقيقة مؤكدة عمليا وهى أنه مع التوسع فى حجم المشروع يصبح الاشراف الشخصي من جانب قيادته على كل نشاط فيه أمرا فى غاية الصعوبة ٠

كذلك تظهر الحالة بوضوح أن التوسع فى حجم المشروع يؤدى بالتالى الى زيادة عدد الوظائف القيادية (وظيفة مدير المبيعات فى الحالة) ومع غياب تنظيم مكتوب يحدث التضارب فى اختصاصات كل من هذه الوظائف ٠

أخيرا تواجه من يتحمل مسئولية اعداد تنظيم يكفل اعفاء القيادات من مسئولية الاشراف على كل شيء مشكلة هامة يخلقها هذا الاعفاء وهى انعدام الصلة الشخصية بين القيادات فى المستويات العليا والعاملين أو على الأقل ضعفها ٠ ولا أحد يستطيع أن ينكر تأثير هذه الصلات على الروح المعنوية للعاملين وارتباطهم بالمكان الذى يعملون فيه ٠

لذلك يتطلب الأمر من القارىء أن يدرس بعناية النقط السابقة وأن يحدد البيانات التى تشير اليها ٠

ثانيا — اذا فرض والتحقت بخدمة أحد المكاتب التى تتولى اعداد الهيكل لتنظيم المنشآت التى تحتاج الى هذا النوع من الخدمات ٠ أعد تقرير يتضمن مقترحاتك بالنسبة لتنظيم هذه الشركة ٠

٢ — شركة مياه القاهرة الكبرى

برنامج توصيف الوظائف ـ أولى الخطوات لاعداد الهيكل التنظيمى

١ ـ معلومات عامة عن الشركة :

تمتلك شركة مياه القاهرة مجموعة من المحطات التى تتولى استقبال المياه من النيل وذلك فى كل من شمال القاهرة وجنوبها ثم ترشيحها وتنقيتها ودفعها فى مواسير ضخمة الى الخارج حيث تتلقاها شبكة ضخمة من المواسير المتوسطة الحجم تمتد فى جميع أحياء وشوارع القاهرة ٠ وعلى ذلك يتمثل النشاط الأساسى للشركة فى تنقية المياه بواسطة المحطات (وعددها ١٢) وتوزيعها عن طريق الشبكات ويحتاج كل من هذه الأنشطة الى مجموعة من الخدمات الفنية أهمها خدمات الصيانة والترميمات للمبانى والأجهزة الميكانيكية والكهربائية وكذلك توفير المواد الخام اللازمة للتنقية وهى تتكون أساسا من « الشبه » والكلور ٠ كذلك للشركة نشاط تجارى اذ تتلقى طلبات العملاء لتوصيل المياه وتفتح لكل عميل حسابا تسجل فيه شهريا ما استهلك وتعد الايصال الخاص بالمبلغ الواجب دفعه وتخطر به العميل ليقوم بالسداد٠

ويصل عدد العاملين فى الشركة ٤٢٥٠ عاملا منهم حوالى ٢٠٠٠ عامل بالمحطات ٢٥٠٠ عامل بالشبكات والباقى موزعين على الأنشطة الأخرى ٠

وقد اتسع نشاط الشركة مع التوسع فى الحيز الجغرافى الذى يدخل ضمن نطاق مدينة القاهرة ومع زيادة عدد المبانى وكذلك عدد السكان اذ بلغ عدد عملاء الشركة ١٢٧٥٠٠٠ مشتركا يتحتم ضمان حصولهم على احتياجاتهم اليومية من المياه بالقدر الكافى وبانتظام ٠ كذلك زاد عبء العمل المطلوب لصيانة الشبكات مع الازدحام الشديد والضغط على شوارع القاهرة خصوصا وأن الجزء القديم من الشبكة كان مركبا على أعماق ليست بعيدة عن سطح الأرض ٠

ويرأس مجلس ادارة الشركة المهندس « عزت عبد العظيم » والذى حصل على بكالوريوس الهندسة من جامعة القاهرة عام ١٩٤٤ وقد عاصر

الشركة منذ تخرجه وأثبت كفاءة نادرة فى كل عمل عهد اليه به وتدرج فى مناصب الشركة من أول مهندس باحدى المحطات الصغيرة الى رئيس محطة ثم مديرا للمحطات ، ثم رئيسا لمجلس الادارة ٠

وبالرغم من أن الشركة تحقق مستوى رفيعا من الخدمة للجمهور من حيث وصول المياه بانتظام واصلاح العطلات فور التبليغ عنها، كما أنها تحقق أرباحا متزايدة بالرغم من أن سعر بيع المياه ظل ثابتا تقريبا منذ عشر سنوات، الا أن رئيس مجلس الادارة بدأ يشعر خلال العام الماضى بأن عبء العمل يتضخم يوما بعد آخر بل بدأ يتراكم من الأجهزة المختلفة على مكتبه مما يحتم بقاءه فى مكتبه ما لا يقل عن ١٦ ساعة يوميا ٠ هذا فى الوقت الذى كان يشعر فيه بأن الشركة مليئة بالكفاءات القادرة على تحمل المسئولية واتمام أى عمل تكلف به ٠

٢ ـ الاعداد لبرنامج توصيف الوظائف :

وعلى ذلك اتجه تفكير المهندس عزت عبد العظيم الى ضرورة حصر كافة الأعمال التى تتم فى كل مكان داخل الشركة ثم تحديد الوظائف التى يعهد اليها بالقيام بهذه الأعمال مع تحديد نصيب كل من هذه الأعمال بشكل واضح ودقيق ، على أساس أن حصر الوظائف وتحديد واجبات كل منها ثم حصر الكفاءات الموجودة واعادة توزيعها على هذه الوظائف حسب المواصفات المطلوبة سيساعده على التخلص من كثير من الأعمال الروتينية والقائها على عاتق مساعديه وذلك ليتفرغ لدراسة برامج التوسع وتكاليف التشغيل ومتابعة تنفيذ الخطة ٠

وعندما عرض وجهة نظره على « المركز العربى للبحوث والادارة » أكد له مستشار المركز أن ما اتجه اليه تفكيره سليم للغاية وأن مشروع توصيف الوظائف اذا ما تم سيساعده على اعداد هيكل تنظيمى واقعى للشركة تحدد فيه أنواع الوظائف وعلاقاتها ببعضها والأقسام والادارات الرئيسية ٠ وعلى الفور طلب سيادته من المركز أن يقبل القيام بمهمة توصيف وظائف الشركة واعداد الهيكل التنظيمى ٠

وفى أول أبريل ١٩٦٦ اتفق على أن يبدأ المركز الدراسة التى قدر أن تستغرق أربعة شهور يخصص الشهرين الأولين منها لتجميع المعلومات والشهر

الثالث لتصنيفها وتبويبها والشهر الأخير لاعداد كشوف التوصيف والهيكل التنظيمي وطباعة التقرير النهائي . وقد قدر الوقت على أساس التحديد المبدئي لأنواع الوظائف اذ أن الفحص المبدئي لكشوف الوظائف أشار الى أن من المحتمل أن يكون بالشركة ٧٧ نوعا من الوظائف الفنية ، أما الوظائف الأخرى فينتظر أن يصل عددها الى ٥٠٠ نوعا وبذلك ينتظر أن يصل مجموع الوظائف التى ستوزع عليها الأعمال الى ٥٧٧ وظيفة تقريبا . وقد قدر مستشار المركز أن هذه الدراسة ستحتاج الى ٢٥ مجموعة من الباحثين اذ أن الخبرة تدل على أن طاقة المجموعة الواحدة لن تزيد عن ٣٠ وظيفة . وحيث أن المجموعة الواحدة لا تستطيع أن تنتهى من دراسة أكثر من ثلاث وظائف فى الأسبوع تقريبا فمن المنتظر أن يكون معدل الانتاج فى حدود ٨٠ وظيفة لل ٢٥ مجموعة فى الأسبوع أو فى حدود ٣٥٠ وظيفة فى الشهر على أقصى تقدير وبذلك ستحتاج عملية جمع المعلومات عن الأعمال ودراسة الوظائف الى شهرين على أقل تقدير .

كذلك رأى مستشار المركز أن يشرك النقابة فى الدراسة منذ بدايتها فطلب الاجتماع بمجلس ادارة النقابة واستأذن رئيس مجلس الادارة أن يحضر ليشرح بنفسه الدوافع التى دعته للتفكير فى مشروع التوصيف . وفعلا تم الاجتماع ، وأبدى رئيس مجلس الادارة رغبته فى أن يصل الى هيكل نمطى يحدد أنواع الوظائف بالشركة واختصاصات كل وظيفة وعلاقة الوظائف ببعضها .

وبعد أسبوع من انتهاء الاجتماع اختار مستشار المركز مجموعة الباحثين الذين تقرر أن يساعدوه فى المشروع وشرح الخطوات الأساسية التى تتبع فى الدراسة وهى :

أولا — سيطلب من كل من العاملين فى الشركة أن يصنف العمل الذى يقوم به على نموذج خاص صممه المستشار .

ثانيا — سيقوم الخبراء بدراسة البيانات التى وردت فى هذه النماذج للتعرف بصفة مبدئية على أنواع الوظائف ، ثم سيزورون أماكن العمل لدراستها على الطبيعة وتحديد طبيعة الأعمال التى تؤدى بواسطة كل منها .

ثالثا — بعد الانتهاء من هذه الدراسة وتسجيل مايتجمع فيها من معلومات سيقوم الباحثون باعداد كشوف التوصيف النهائية .

وفى خلال يومين أرسل لكل من العاملين مظروف بداخله :

١ ـ استمارة لكى يصف فيها الأعمال التى يقوم بها (صـورة هذه الاستمارة موضحة بنموذج « ١ » صفحة ٥٦٨ ـ ٥٧٤) ٠

٢ ـ خطاب شخصى يتضمن ارشادات لملء هذه الاستمارة

٣ ـ خطاب موقع مـــن رئيس مجلس الادارة ورئيس النقابة يشرح الحاجة الى وجود توصيف الوظائف واعداد هيكل تنظيمى للشركة ورجاء بأن ينتهى كل من العاملين من ملء الاستمارة خلال يومين ويرسلها فى مظروف مغلق الى ادارة شئون الأفراد بالشركة ٠

وبمجرد ورود هذه الاستمارات تسلمها منـــدوب المركز وأعطى لكل مظروف بمجرد وروده نفس رقم العامل فى كشوف المرتبات وروجع الاسم الموجود على المظروف على الاسم الموجود أمام الرقم فى كشوف المرتبات للتأكد من أن كل عامل قد أعاد استمارته وبمجرد أن اطمئن مندوب المركز أن كل الاستمارات قد وردت قام بفض المظاريف واخراج الاستمارات والتخلص من المظاريف حتى لا يترك أى أثر يشير الى شخصية صاحب الإستمارة ٠ فقـــد اتخذ هذا الاجراء حتى يعرف الجميع أن المقصود هو اعداد توصيف الوظائف دون النظر الى شخصية شاغلها وحتى يتأكد الجميع أن من المطلوب منهم أن يكتبوا بصراحة ما يؤدونه من أعمال وأن يضعوا فى الاستمارة كل ما يودون الادلاء به من آراء بكل صراحة ودون أى حرج ٠ أخيرا كان الدافع وراء اخفاء الاسماء كلية هو امكان الرد على ملاحظات العاملين فيما بعد على أساس موضوعى خصوصا بعد أن تأكدوا أن الاشخاص لم يلتفت اليهم على الاطلاق عند اعداد التوصيف النهائى ٠

وقد وزعت هذه الاستمارات على مجموعات الباحثين لدراسة البيانات الواردة بها ، ووصل العدد الى ٤٢٥٠ اســـتمارة خص كل مجموعة ١٨٤ استمارة ٠ وطلب منهم تحـــديد أنواع الوظائف فى المجموعة التى تسلمتها وأمكن بذلك حصر أنواع الوظائف الموجودة فى الشركة فتبين أنها فى حـــدود ٦٠٠ وظيفة فأعد كشف بها ثم وزعت بالتساوى على المجموعات الـ ٢٥ فخص كلا منها ٢٤ وظيفة ٠

وقد حددت الأماكن الموجودة بها هذه الوظائف وسجلت فى الكشف المعد بأسمائها وطلب من كل مجموعة من الباحثين أن تتوجه الى هذه الأماكن للبدء فى دراسة هذه الوظائف على الطبيعة وتسجيل ما يشاهدونه على نماذج خاصة صممت لهذا الغرض (صورة هذا النموذج موجودة فى نموذج رقم ٢ من صفحة ٥٧٥ ـ ٥٧٦) ٠

وقد شملت الدراسة جميع العاملين فيما عدا الرؤساء اذ تقرر توصيف وظائفهم بعد الانتهاء من توصيف وظائف التنفيذ والاستقرار على أنواع وعدد وظائف الاشراف ٠

وبمجرد الانتهاء من العمل الميدانى (زيارات لاماكن العمل ودراسة الوظائف) ومراجعة ما جمع من بيانات على المعلومات التى وردت فى الاستمارات التى ملأها العاملون أعدت كل مجموعة كشوف التوصيف النهائية للوظائف التى كلفت بدراستها وسلموها لمستشار المركز لدراستها قبل الاجتماع به للاستماع الى ملاحظاته والاتفاق على الشكل النهائى قبل ارسالها الى المطبعة وتسليمها للشركة ٠ (صورة كشف التوصيف النهائى موضحة بنموذج رقم٣ صفحة ٥٧٧) ٠

المطلوب :

أولا ـ على القارىء أن يتعرف جيدا على الأسلوب المتبع فى توصيف الوظائف ٠ وسيجد أنه يتم على أربع مراحل أساسية : المرحلة الأولى هى الاعداد لبرنامج التوصيف وتتضمن الدراسة المبدئية لأنواع وعدد وظائف الشركة بقصد تحديد مدة الدراسة والخبرات المطلوبة لها ، وفى المرحلة الثانية تبدأ عملية توصيف الوظائف بواسطة العاملين عن طريق نموذج خاص يوزع عليهم ، أما المرحلة الثالثة فيتم فيها دراسة الوظائف كل على حدة بواسطة الخبراء المسئولين عن الدراسة ، وبعد انتهاء هذه الدراسة وعلى ضوء المعلومات التى جمعت من العاملين تعد كشوف للتوصيف النهائية ٠

على القارىء أن يلاحظ أيضا أننا نبدأ دائما بالوظائف التى تقوم بجميع الأعمال التنفيذية وتترك وظائف الملاحظين والمشرفين والرؤساء والمديرين الى مرحلة تالية ، اذ أن أنواع وعدد وظائف الاشراف لا يمكن تحديدها الا بعد الاستقرار على أنواع وعدد وظائف التنفيذ ·

ثانيا ـ حاول أن تستخدم النماذج المدرجة فى الحالة فى اعداد وصف لمجموعة من الوظائف الموجودة فى قسم معين فى احدى الشركات · حدد أثناء عملك هذا أنواع المشاكل التى تواجهها · ثم كرر هذا العمل أكثر من مرة الى أن تتغلب على معظمها · تأكد أن الممارسة هى السبيل الوحيد لاتقان هذا النوع من الاعمال ·

شركة مياه القاهرة الكبرى

نموذج رقم « ١ »

استمارة توصيف الوظائف

المرجو اعادة الاستمارة بعد ملئها فى الظروف المرفق الى مكتب المركز العربى للبحوث والادارة بالدور الرابع ـ مبنى الادارة شارع الجلاء .

التاريخ

اسم الوظيفة التى تشغلها ....

الادارة التى تتبعها ....

القسم الذى تعمل به ....

اسم رئيسك المباشر ....

اسم الوظيفة التى يشغلها رئيسك المباشر ....

ارشادات

(نرجو قراءة الاشادات التالية بعناية)

١ ـ قبل أن تبدأ فى ملء هذه الاستمارة نرجو مراجعة الكتيب المرفق الذى يوضح أهداف الدراسة ويتضمن نموذجا مملوءا لاحدى الاستمارات .

٢ ـ المرجو اعطاء البيانات المطلوبة عن الوظيفة التى تشغلها فى المساحة المخصصة لكل منها فى الاستمارة .

٣ ـ رتب الاعمال التى تقوم بها حسب أهميتها من وجهة نظرك . وعند الكلام على كل نوع من الأعمال ابدأ بسطر جديد دائما .

٤ ـ اشرح بالتفصيل وبوضوح الاعمال التى تقوم بها كما لو كنت تتحدث عن وظيفتك لشخص لا يعرف عنها شيئا على الاطلاق .

٥ ـ اذا لم تكف المساحة الموجودة بالاستمارة استغل ورقة اضافية واشبكها بدبوس فى المكان المناسب .

تأكد من أنك تفهمت جيدا كيفية ملء الاستمارة بعد دراسة النموذج الموجود بالكتيب .

صف باختصار الوظيفة التى تقوم بها ؟ ضع فى المساحة التالية الأعمال الرئيسية التى تقوم بها · أذكر وظيفة رئيسك المباشر · مثال ذلك « أعمل تحت الاشراف المباشر لرئيس قسم الرسم وأقوم بفحص طلب الرسم المحال الى وأعد الرسم المطلـوب ثم أرسله الى المطبعـة لطباعة العدد المطلوب من النسخ وأرجعها قبل تسليمها اليه » ·

----

١ ـ الأعمال التى تقوم بها بالتفصيل

١ ـ الأعمال الروتينية التى تقوم بها يوميا : صـف بالتفصيل الأعمال التى تقوم بها وتعتبر من روتين العمل اليومى منذ اللحظة التى تصل فيها الى مكان العمل وحتى مغادرة الشركة · مثال ذلك « فحص طلبات الرسم ، تحديد البيانات والأشكال المطلوبة ، اعداد الرسوم ، مراجعتها على البيانات الواردة فى طلب الرسم » ·

ـ الأعمال التى تقوم بها أحيانا : صـف هنا بالتفصـيل الأعمال التى تكلف بها بين آن وآخر أى التى لا تتكرر يوميا • مثال ذلك : « اعداد بعض أفيشات الاعلان فى المناسبات ـ ترتيب الرسوم فى الملفات ـ اعداد قوائم بالرسوم الموجودة فى القسم » •

٢ ـ ما هى المعلومات الواجب أن تلم بها وتتعلق باجراءات ونظم العمل بالشركة ؟

أذكر أنواع المعلـومات باختصار مثال ذلك : « معلـومات عن اجراءات صرف الأوراق ومـواد الرسم ، معلـومات عن نظام الأوراق والملفات ، معلومات عن اجراءات تنفيذ الرسوم الهندسية بالمحطات أو الشبكات الخ •

٣ ـ المعلومات الأساسية عن انتاج الشركة :

ما هى المعلومات الأساسية عن انتاج الشركة والتى قد تحتاجها لاداء وظيفتك • معلومات عن مراحل الانتاج ـ عن المحطات ـ عن خرائط الشبكات الخ ؟ اذا كان عملك لا يحتاج الى أى معلومات من هذا القبيل أترك المساحة الآتية شاغرة •

٤ ـ هل يتطلب عملك الاتصال بعملاء الشركة ؟

مثال ذلك : الانتقال الى منازل المستهلكين لقراءة العدادات ـ الاستماع لشكاوى بعض العملاء الخ •

٥ ـ اذكر أسماء الأشخاص داخل الشركة الذين تتصل بهم بانتظام لأعمال تتعلق بوظيفتك ؟ اذكر أسباب هذا الاتصال ؟

مثال ذلك : مهندس الصيانة ، رئيس قسم العدادات ، رئيس قسم الشبكات الخ :

أسماء الأشخاص	**أسباب الاتصال بهم**
....	....
....	....
....	....
....	....

٦ ـ أذكر أسماء الجهات خارج الشركة التي يفرض عليك عملك الاتصال بها ؟

مثال ذلك : شركات النقل ، شركة مصر للتجارة الخارجية ، البنوك • اذا كان عملك لا يتطلب أى اتصال بأية جهة خارجية نرجو كتابة « لا أقوم بأى اتصالات » •

....

....

٧ ـ هل تشغل وظيفة لها صفة الرئاسة ؟

اذكر أسماء الأشخاص الذين تشرف عليهم وترأسهم وكذلك أسماء وظائفهم •

....

....

٨ ـ هل يتطلب عملك شرح سياسات الشركة للآخرين ؟

مثال ذلك شرح سياسة الشركة فى قراءة العدادات وتسجيل الاستهلاك ، فى تحصيل المبالغ المستحقة ، فى معالجة الشكاوى الخ •

....

....

٩ ــ حدد أسماء الآلات والمواد التى تستخدمها فى انجازك لعملك ، وبين هل تستعملها يوميا أم فى بعض الأحيان ؟

آلات وأدوات مثل آلات كاتبة ، ماكينات طباعة ، أدوات رسم مخرطة ، مثقاب ، مفكات ومواد مثل الكلور ــ الشبة ــ مواد سباكة ــ مواسير الخ ٠

ضع علامة صح على احدهما

اسم الآلة	تستعمل يوميا	تستخدم فى بعض الأحيان
....	....	....
....	....	....

اسم المادة		
....	....	....
....	....	....

١٠ ــ هل يتطلب عملك أن تبذل مجهودا عضليا أثناء ساعات العمل ؟

مثال ذلك : الوقوف أمام حوض الترسيب طوال اليوم ، أساعد فى نقل أسطوانات الكلور الخ ٠

....

....

....

١١ ــ حدد بالضبط المكان الذى تعمل فيه ثم اعط وصفا مختصرا لهذا المكان ٠ بين ما اذا كان عملك يضطرك للبقاء فى ظروف غير ملائمة من الناحية الصحية ؟

مثال ذلك : أعمل بالمخازن فى طابق تحت الأرض بمبنى الادارة ٠ المكان لا تدخله الشمس على الاطلاق وليس به جهاز للتدفئة الخ ٠

....

....

....

١٢ ـ هل تتعرض أثناء عملك لأخطار ؟ من أى نوع ؟

مثال ذلك : استخدام قطع حادة ، أقوم باصلاح الشبكات تحت الأرض ومعرض لانهيار أى جزء من التربة ـ أعمل فوق سلم ارتفاعه ١٢ متر الخ ٠

....

....

....

١٣ ـ هل الوظيفة التى تشغلها حاليا هى أول وظيفة لك فى الشركة ؟

نعم .... لا ....

اذا كان الجواب بالنفى ما هى الوظائف الاخرى التى كنت تشغلها من قبـل ؟

....

....

....

١٤ ـ على أساس الخبرة التى اكتسبتها فى وظيفتك الحالية ما هو اسم الوظيفة التى تتوقع أن ترقى اليها ؟

وظيفة .... أو .... أو ....

بيانات اضافية

نرجو استخدام المساحة التالية فى اضافة أى بيانات تعتقد أنها تفيد فى وصف وظيفتك ٠

....

....

....

....

....

....

....

شركة مياه القاهرة

نموذج رقـم « ٢ »

دراسة وتحليل وظيفة	عدلت : ---------------- اعتمدت : ----------------

اسم الوظيفة ---------------- الادارة التابعة لها ----------------

القسم الملحق به ----------------

وصف الوظيفة

حصر موجز للعمل الذى تقوم به ----------------

الأعمال التى تؤدى بالتفصيل

(أ) أعمال تؤدى يوميا ----------------

(ب) أعمال تؤدى بين آن وآخر ----------------

المعلومات المطلوبة عن اجراءات ونظم العمل بالشركة : ----

معلومات عن الانتاج ومراحله : ----

الاتصال مع عملاء الشركة : ----

الاتصال بأقسام الشركة واداراتها الاخرى والاتصال بهيئات خارج الشركة وأسبابها : ----

السفر لأعمال تتعلق بالشركة ----

١ ـ لمدة شهر---- ٢ ـ من شهرين الى ثلاثة ---- ٣ ـ من ٣ ـ ٦ شهور----

المسؤولية عن أعمال الأخرين :

(أ) عدد الأشخاص الذين تشرف عليهم أقل من ٥ -- من٦ ـ ٢٠ ----
من ٢١ ـ ٥٠ -- من ٥١ ـ ١٠٠ -- من ١٠١ ٥٠٠ ----

(ب) الى أى حد يسأل شاغل الوظيفة عن عمل هؤلاء ----

الآلات المستخدمة----

ظروف العمل المادية ----

الاخطار التى يتعرض لها القائم بالعمل ----

تمت الدراسة بواسطة---- فى ---- روجعت بواسطة ---- فى ----

اعتمدت بواسطة ---- فى ---- تعقيب ----

نموذج رقم « ٣ »

كشف توصيف الوظيفة

شركة مياه القـاهرة

اسم الوظيفة : .... القسم التابعـــة له ....

الادارة المشرفة عليها ....

وصف موجز لطبيعة الوظيفة ....

....

....

....

الأعمال ـ السلطات ـ المسئوليات

(أ) الأعمـــال ....

....

....

(ب) الســـلطات ....

....

....

(ج) المسئوليـات ....

....

....

العلاقات مع ادارات الشركة والجهات الخارجية

الاتصالات مع ادارات الشركة ....

مع الأجهزة الأخرى ....

ظروف العمل

مكـــان العمـــل ....

الانتقــــــالات ....

الاخطـــــــار ....

العمـــل الاضافى ....

الآلات والأدوات والمواد المستخدمة

....

الاشتراطات فى الشخص الذى يشغل الوظيفة

....

المهـــــارة ....

الخبـــــرة ....

التعلـــــيم ....

الاشتراطات الصحية والجسمانية ....

٣ — شركة تنمية الصناعات الكيماوية

تحديد أنواع وعدد وظائف المشرفين

١ ـ معلومات عن الشركة :

أنشئت شركة تنمية الصناعات الكيماوية فى عام١٩٦١ بقصد المساهمة فى سد احتياجات المستهلكين فى الجمهورية العربية ثم فى المنطقة العربية الى الأصناف المختلفة من الأدوية ٠

وقد بدأت الشركة نشاطها بعدد محدود من الأصناف كان قاصرا على بعض الأصناف الأجنبية اشترت أسرار تركيبها الفنى من منتجيها فى الخارج فى مقابل دفع مبلغ سنوى لهم ٠ وقد نجحت الشركة عندئذ فى سداد احتياجات المستهلكين من بعض الأصناف مما شجعها على الدخول فى مجالات أخرى خاصة وأن الخبرات الفنية فى مجال تصنيع الدواء كانت موجودة بوفرة فى الشركة ٠ وفعلا اتجهت الشركة الى انتاج مجموعة من أصناف الفيتامينات وتدريجيا الى أدوية أمراض المعدة ثم الهرمونات ثم مجموعة المضـادات الحيوية كالبنسلين ثم أدوية العيون ثم مجموعة أدوية الجلد ثم مجموعة أدوية الاعصاب حتى أصبح لديها ٧ مجموعات دوائية تضم ٢٢٠ صنفا مائتان منها من انتاج شركة سيد والباقى ينتج على أساس عقود مع شركات أجنبية ٠

وقد ساعد التوسع فى الأصناف والرقابة الصارمة على جودة الانتاج ثم ايقاف استيراد الاصناف الاجنبية التى لها مثيل ينتج محليا طالمـا أنه يصل فى جودته الى مستوى المنتج الاجنبى ، ساعد كل هذا على زيادة أرقام المبيعات للشركة فحققت فى عام ١٩٦٥ مبيعات وصلت الى ٤٢٥٢٠٠٠ جنيه ٠

وفى بداية عام ١٩٦٦ توقع الدكتور عز الدين عبد القادر رئيس مجلس ادارة الشركة أن الظروف لن تستمر كما كانت بسبب زيادة المنافسة بين الشركات المنتجة للأدوية وعددها سبعة واعتماد بعض هذه الشركات على الهجوم المركز المنظم على العملاء من الصيادلة لتنشيط مبيعاتهم ، كذلك كانت

الدلائل تشير الى أن الطلب على الأدوية خصوصا بعض الأصناف كالفيتامينات والأدوية القوية ـ سيتجه الى الانخفاض بسبب الاتجاه الى الحد من الاسراف فى استخدام هذه الأدوية والارتفاع النسبى فى أسعارها ٠

وفعلا أكدت الأرقام التى تحققت من المبيعات وعرضت على مجلس الادارة فى جلسته المنعقدة فى بداية عام ١٩٦٧ توقعات الدكتور عز الدين فقد انخفضت المبيعات المقدرة بمقدار ٢٠٪ فى المتوسط ووصل الانخفاض الى ٣٣⅓٪فى بعض الأصناف ٠

وبالرغم من أن هذا الانخفاض فى الأرقام الفعلية عن التقديرية كان كبيرا الا أن الأرقام الفعلية اذا قورنت بأرقام المبيعات فى العام الماضى قد زادت بمقدار ١٠٪ ٠ وبالرغم من هذا لم يتقبل رئيس مجلس الادارة الوضع بسهولة اذ أن اختلاف المبيعات الفعلية عن المقدرة تعنى من وجهة نظره شيئين :

(١) أن هناك أخطاء صاحبت اعداد هذه التقديرات اما بسبب عدم المعرفة بظروف السوق والتغيرات التى طرأت عليه ٠

(٢) ان انخفاض الأرقام المقدرة عن الفعلية تؤدى حتما الى زيادة رقم المخزون اذا كانت برامج الانتاج قد التزمت بهذه الأرقام التقديرية ٠ وفعلا بمراجعة أرقام المخزون وجد أنها زادت فى بعض الأصناف عن أرقام العام الماضى ، كما أن حركة البيع لهذه الأصناف كانت بطيئة للغاية بدليل أن أرقام المخزون الشهرية كانت تتزايد شهرا بعد آخر ٠

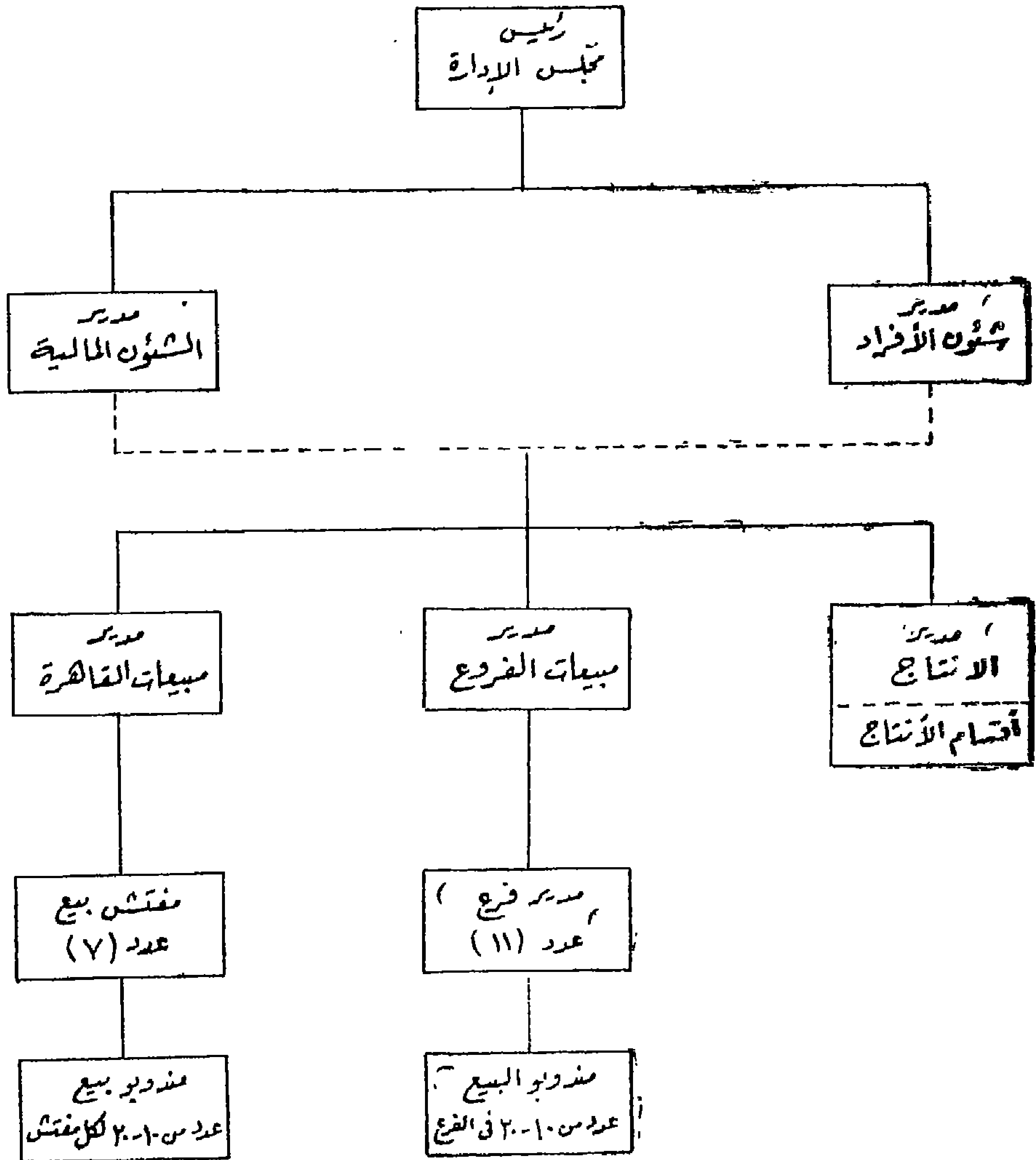
وحتى يتفادى مواجهة الموقف عن عام ١٩٦٨ قرر أن يستعين بالمركز العربى للبحوث والادارة فى اعداد دراسة لسوق الأدوية فى الجمهورية العربية ثم موقف منتجات شركة تنمية الصناعات مقارنا بالأصناف المماثلة التى تنتجها الشركات الأخرى ٠ وقد بدأت الدراسة فى يونيه ١٩٦٧ وانتهت فى شهر نوفمبر الى أنه فى ظل التغيرات المستمرة فى ظروف السوق يصبح من المتعذر وضع قانون أو قاعدة سحرية أو اعداد جرعة من دواء سحرى يضمن بيع كل ما تنتجه الشركة ، البديل لهذا : (١) أن تكون الشركة فى الصورة بصفة

دورية وعلى فترات متقطعة لا تتعدى الشهر بالنسبة لمبيعات كل صنف مقارنا بالعام الماضى وبمبيعات الأصناف المماثلة التى تنتجها الشركة المتنافسة ؛ (٢) بأن تدفع المنتجات الراكدة (التى بها زيادة فى المخزون) بكل قوة فى السوق وأن تنظم جهود البيع بحيث يحدث التركيز من جانب مندوبى البيع على هذه الأصناف ٠

التنظيم الحالى لجهاز البيع

وقد اقتنع الدكتور عز الدين بهذه التوصية فأصدر قراره بتشكيل لجنة من مدير المبيعات ومدير شئون الأفراد وبرئاسة نائب رئيس مجلس ادارة الشركة لاعادة تنظيم جهاز البيع بحيث يكون قادرا على مواجهة ظروف السوق الجديدة ٠

وكخطوة أولى اطلعت اللجنة على الهيكل التنظيمى الحالى لجهاز البيع والذى يظهر على الصفحة التالية ٠


رئيس
مجلس الإدارة
مدير
شئون الأفراد
مدير
الشئون المالية
مدير
الانتاج
أقسام الانتاج
مدير
مبيعات الفروع
مدير
مبيعات القاهرة
مدير فرع
عدد (١١)
مفتش بيع
عدد (٧)
مندوبو البيع
عدد من ١٠-٢٠ فى الفرع
مندوبو بيع
عدد من ١٠-٢٠ لكل مفتش

يتضح من هذا الشكل أن جهاز البيع يضم الوظائف التالية :

١ ـ مدير مبيعات القاهرة ويشرف على المبيعات فى جميع مناطق القـاهرة ٠

٢ ـ مدير مبيعـات الفروع ويشرف على جهـود البيع خارج مدينـة القـاهرة ٠

ويعمل تحت اشراف مدير مبيعات القاهرة أو الفروع عدد من مفتشى البيـع ٠

بعد التعرف على أنواع الوظائف الموجودة بدأت اللجنة تدرس طبيعة العمل الذى يؤدى بواسطة كل منهم وكيفية شغل هذه الوظائف فتوصلت الى الحقائق التالية :

١ ـ ان رئيس الفرع يقضى معظم وقتـه فى المكتب يباشر الأعمـال المكتبية والادارية ٠ ولا يوجد معه من يساعده فى القيام بهذه الأعمال ولذلك يتحمل العبء وحده ولا يستطيع ـ اذا أراد أن ينجز هذا النوع من الأعمال ـ أن يخرج الى ميدان العمل فى الصيدليات ٠

٢ ـ ومن ناحيـة أخرى معظم هؤلاء ليسـوا مؤهلين للاتصـال بالعملاء والمعاونة فى تنشيط البيع ، اذ أن أغلب هذه الوظائف يرفض مندوبى البيع أى ترقية اليها نظرا لأن دخلهم ينقص بمجرد الترقية اذ أن دخل مندوب البيع يتكون أساسا من مرتب وعمولة ويفقد هذه العمولة بمجرد أن يرقى الى وظيفة مفتش ٠ ويوضح الجدول التالى بيان بالدخل الشهرى فى المتوسط الذى حصل عليه كل من مندوبى البيع والمفتشين فى الفترة مابين ١٩٥٧و١٩٦٧

السنة	الدخل الشهرى للمفتش بالجنيه	الدخل الشهرى لمندوب البيع بالجنيه
٥٧	٦٠	٦٥
٥٨	٦٥	٨٠
٥٩	٧٠	٩٠
٦٠	٧٤	٩٥
٦١	٧٥	١٠٠
٦٢	٨٠	١١٠
٦٣	٨٢	١٠٠
٦٤	٨٥	٩٨
٦٥	٨٥	١١٠
٦٦	٨٦	١٠٠
٦٧	٩٠	١٠٥

٣ ــ يحرص مندوبو البيع على قضاء معظم وقت العمل فى التنقل بين الصيدليات للحصول على طلبات العملاء وأوامر التوريد · ولا يؤمن أغلبهم بفكرة امكانية زيادة المبيعات عن طريق الحصول على طلبات العملاء بالاتصال التليفونى لهم · اذ تشير الخبرة الى أن من بين ١٠٠ مكالمة يجريها المندوب مع الصيدليات بقصد الحصول على طلبيات لا يحصل على أكثر من ٥ طلبيات ·

٤ ــ لا توجد أية رقابة على مندوبى البيع اعتمادا على أن الأجر الأساسى للمندوب لايزيد عن ٢٠ جنيها فى الشهر ثم يتقاضى عمولة قدرها ٥٪ على المبيعات وبذلك فلزيادة دخله لا بد وأن ينشط ويبذل مجهودا مستمرا · غير أن ذلك وان كان صحيحا الا أنه لا يضمن تنشيط البيع لكل الأصناف خاصة الأصناف الجديدة والتى تحتاج الى مجهود لاقناع الزبون وكذلك الأصناف المنخفضة السعر · فقد تبين أن بعض المندوبين يركزون جهودهم على الأصناف التى تحقق رقم بيع مرتفع ويهملون كلية بعض الأصناف · كذلك يضع كل مندوب لنفسه مستوى مناسبا من الدخل من وجهة نظره ويرتب مجهوده فى حدود ما يمكن أن يحقق هذا الدخل له · وعلى ذلك يمكن أن يتفاوت الجهد من شهر

الى آخر اذا تحققت أرقام تزيد أو تقل عن المستوى الذى حدده المندوب . فاذا فرضنا أنه حقق دخلا قدره ٢٠٠ جنيها فى شهر يناير فانه يقلل من مجهوده فى شهر فبراير أو يستريح طالما أن دخل يناير وفبراير يضمن له المستوى من المعيشة الذى حدده لنفسه . وعلى ذلك يتحتم وجود اشراف ورقابة دقيقة واعية على نشاط مندوبى البيع .

مقترحات اللجنة المشكلة لاعادة تنظيم جهاز البيع

على ضوء الحقائق السابقة استقر رأى اللجنة على أن تركيز عملية اعادة التنظيم على حد تعبير اللجنة على « خطة للاشراف الدقيق » على نشاط مندوبى البيع . فنجاح مندوب البيع يعتمد على ثلاث مقومات أساسية :

١ ــ تدريب سليم ومعلومات دقيقة وكاملة عن المنتجات التى تقدمها الشركة .

٢ ــ حافز مادى قوى يشجعه على التفانى فى العمل .

٣ ــ اشراف دقيق ومستمر على نشاطه .

استطرادا من هذه الحقيقة أوصت اللجنة بتنفيذ ما يلى :

١ ــ البدء فى تطبيق نظام المتابعة والرقابة الميدانية وذلك بقصد الابقاء على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد .

٢ ــ يتولى مفتشو المناطق ومديرو الفروع القيام بهذه الرقابة .

٣ ــ حتى يستطيع هؤلاء القيام بالعمل الجديد يتعين اتباع الآتى :

(أ) تقسم كل منطقة الى وحدات جغرافية ويخصص مفتش لكل خمس وحدات .

(ب) يقوم هؤلاء بتدريب رجال البيع ــ زيارة الصيدليات لاقناع المالك أو المدير بالاقبال على الأصناف الجديدة .

(ج) فى مقابل هذه الأعمال ترفع مرتبات المفتشين الى مستوى يجعلها تفوق دخول رجال البيع .

(د) اعفاء المفتشين ومديرى الفروع من الأعمال الكتابية الا ما يتعلق منها بعملهم مباشرة .

٤ — من المتوقع أن تزيد تكلفة البيع نتيجة تنفيذ هذا النظام الا أن الزيادة المتوقعة فى المبيعات ستضمن تغطية هذه الزيادة فى التكاليف .

٥ — سيترتب على تطبيق النظام الغاء بعض الوظائف منها بعض وظائف مديرى الفروع والبائعين وانشاء عدد ٢٩ وظيفة مفتش مبيعات تتولى زيادة الصيدليات ومتابعة نشاط المندوبين .

٦ — يكون كل منهؤلاء المفتشين مسئولا عن ، ومشرفا على ، عدد لايزيد عن ستة من مندوبى البيع (بدلا من ٢١ فى الوقت الحالى) .

٧ — تهدف عملية اعادة التنظيم الى تحقيق غرضين :

أولا — أن يخرج أول مستوى من مستويات الادارة (المفتشين) من المكاتب الى ميدان العمل الفعلى .

ثانيا — أن يكون نطاق الاشراف محدود بحيث لا يشرف أى رئيس الا على عدد محدود من المرؤوسين .

٨ — تأكيدا لهذه الأهداف يقترح الهيكل التنظيمى الموضح على الصفحة التالية ليحل محل الهيكل التنظيمى الحالى والذى يتبين منه أن الجمهورية قد قسمت الى خمس مناطق لكل منها رئيس وألغيت وظائف رئيس مبيعات مدينة وحل محلها وظيفة مدير فرع وسيتولى مديرو المناطق كل العمل المكتبى لكى يتفرغ معاونوهم من المفتشين للعمل الميدانى .

وقد تضمن التنظيم الجديد انشاء وظيفة « مدير مبيعات » ولم تكن هذه موجودة فى التنظيم السابق لكى يتولى اعداد خطط البيع والاشراف على تنفيذها .

شركة تنمية الصناعات الكيماوية

الهيكل التنظيمي الجديد للشركة

شركة تنمية الصناعات الكيماوية
الهيكل التنظيمي الجديد للشركة

- رئيس مجلس الإدارة
  - الإنتاج — نائب رئيس مجلس الإدارة
  - شئون الأفراد — مدير الأفراد
  - الشئون المالية — المدير المالي
  - البيع — نائب رئيس مجلس الإدارة
  - أقسام المصنع
    - قسم المواد اللاصقة
    - قسم الأشرطة
    - [illegible]
    - [illegible]
  - قسم المشتريات
  - قسم الشئون الهندسية
  - قسم الصيانة
  - قسم البحوث والمعامل
  - منطقة القناة — مدير منطقة
    - فرع بورسعيد — مدير فرع
    - فرع الإسماعيلية — مدير فرع
    - فرع السويس — مدير فرع
  - منطقة وجه بحري — مدير منطقة
    - فرع طنطا — مدير فرع
    - فرع المنصورة — مدير فرع
    - فرع الزقازيق — مدير فرع
  - منطقة القاهرة — مدير منطقة
    - فرع شمال القاهرة — مدير فرع
    - فرع جنوب القاهرة — مدير فرع
    - فرع شرق القاهرة — مدير فرع
    - فرع غرب القاهرة — مدير فرع
  - منطقة وجه قبلي — مدير منطقة
    - فرع بني سويف — مدير فرع
    - فرع أسيوط — مدير فرع
    - فرع سوهاج — مدير فرع
    - فرع قنا — مدير فرع
    - فرع أسوان — مدير فرع
  - منطقة الإسكندرية — مدير منطقة
    - فرع دمنهور — مدير فرع

انطباعات وآراء العاملين فى التنظيم الجديد

أسفر تطبيق التنظيم المقترح عن ظهور مجموعة من المشاكل ظهرت فى التعليقات الآتية لمجموعة من العاملين فى الشركة . ونورد فيما يلى نص ما جاء فى هذه التعليقات :

(أ) نص تعليق أحد العاملين الذين نقلوا من وظيفة مدير فرع الى وظيفة مفتش :

« الشركة لم تستشرنى أو لم تأخذ رأيى فى التنظيم السابق أو بالنسبة لما أجرته من تعديلات . ولكن منذ عدة أشهر جاءنى أحد الباحثين ودرس بالتفصيل الأعمال التى أقوم بها ولذلك توقعت أن يكون التغيير جذريا .

شعرت عندما صدر القرار بنقلى الى وظيفة مفتش أن هذا تنزيل فى الوظيفة اذ أن التغيير من وظيفة مدير الى مفتش قد يفسر من جانب أصدقائى على أنه تنزيل وعقاب .

والى جانب ذلك يتطلب عملى الجديد مجهودا جسمانيا غير عادى فلابد وأن أتنقل طوال اليوم داخل المنطقة المسئول عنها . الشىء الآخر الذى يضايقنى هو أن فرص الترقية أمامى غير واضحة .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يجب أن أكون أمينا فى عرض وجهة نظرى ، لقد جاء التنظيم الجديد بشىء تمنيت دائما وجوده وهو أن يشترك الرؤساء فى تنشيط البيع . وفعلا حققوا النتائج التى كانت متوقعة وزادت المبيعات بشكل واضح .

كذلك يبدو أن تفكير الادارة قد تغير تماما عن ذى قبل ، لقد اعتدنا لفترة أن يحصل مندوب البيع على دخل يزيد عن الدخل الذى يحصل عليه رئيسه وقد تم تصحيح هذا الوضع الشاذ فى التنظيم الجديد .

(ب) نص تعليق أحد مديرى الفروع السابقين والذين يشغلون الآن وظيفة مفتش :

« ان أسوأ مافى التنظيم الجديد أنه أدى الى ارتفاع بعض الموظفين الى أعلى ونزول بعضهم الآخر الى أسفل . فبعض مندوبى البيع أصبحوا مفتشين

وبعض مديرى الفروع أصبحوا أيضا مفتشين » ، لقد أصبحنا فى نفس المستوى مع بعض العاملين الذين اشتغلوا معنا كمرؤوسين لفترة طويلة • لقد سمعت بنفسى بعضهم يقول لا يمكن وأن أحمل حقيبة أدوية وأن أنزل الى هذا المستوى — الا أن ما حدث عكس ذلك فكل منهم لديه حقيبة الآن ومليئة بالعينات أما ما يقال عن الزيادة فى أجورنا فهذا لا يوازى على الاطلاق ما افتقدناه من مركز أدبى كنا نتمتع به • والى جانب ذلك لقد بقى عبء عمل الادارة كما كان وأضيفت علينا مسئوليات وأعمال جديدة •

(جـ) نص التعليق الذى أدلى به أحد المفتشين الذى كان يشغل وظيفة مندوب بيع :

« لا أعتقد أن انشاء وظائف مفتشين قد غير من سلوك رجال البيع ، فأنت تعلم بأن هؤلاء الرجال يعملون بالعمولة وعلى ذلك يبذلون أقصى جهد ممكن لزيادة دخولهم » •

أعتقد أنه كان من الأوفق الابقاء على وظائف مديرى الفروع ثم انشاء وظائف جديدة تسمى « ملاحظين بيع » أو « مراقب مبيعات » •

(د) نص تعليق أحد الرؤساء الذين عدلت اختصاصاتهم :

« لقد اشتركت عن قرب فى اعداد كثير من البيانات التى اعتمدت عليها اللجنة فى اعداد التنظيم وعاصرت العملية بأكملها — لقد كان واضحا أن هناك شعورا بعدم الأمان والقلق عندما أعلن عن تطبيق التنظيم الجديد » •

« أنا شخصيا سعيد بهذا التنظيم فقد زاد مرتبى وأصبحت أشرف على عدد أقل من الناس كما أن سفرياتى وغيابى عن منزلى أصبح محدودا • وفضلا عن هذا فقد خف عبء العمل عن كاهلى ، لقد اضطررت طوال العام الماضى أن آخذ معى الى منزلى (كوم) من الأوراق يوميا لمراجعته • كذلك يبدو واضحا أن سلطاتى أصبحت واضحة الآن وأستطيع أن أبت فى كثير من الأمور بسرعة دون الرجوع الى جهات أخرى » •

« بالنسبة للزيادة فى المبيعات فقد تحققت وهذا منطقى » لقد أنشأ التنظيم الجديد ٣٠ وظيفة جديدة مهمتها الاهتمام بالعملاء » •

(هـ) نص تعليق السيد عبد الله سليم الذى رقى من رئيس بحوث البيع الى مدير مبيعات

لقد خلق التنظيم الجديد مجموعة من المشاكل أهمها :

١ ـ أن العادة قد جرت فى الشركة على أن يكون المشرف على المبيعات من بين رجال البيع السابقين ٠ وعلى ذلك فان تعيينى فى هذا المنصب قد أثار بعض الناس ٠

٢ ـ هناك بعض الأشخاص (من بين مديرى الفروع) لا يمكن وأن تؤهلهم حالتهم الصحية للقيام بهذا العمل الجديد وعلى ذلك كان لابد من البحث لهم عن عمل آخر يتناسب مع قدراتهم ٠

٣ ـ لقد قاوم بعض المديرين فى الشركة التنظيم الجديد خصوصا الذين سبق لهم الاشتغال كمندوبى بيع لقد انضموا الى الانتقادات التى وجهها بعض مندوبى البيع بسبب أحكام الرقابة عليهم وبعض المفتشين بسببه زيادة مسئولياتهم وكان منطقهم فى هذا أن الشركة وصلت الى أقصى رقم يمكن أن تحققه من المبيعات وأن السوق بلغ درجة التشبع ٠

٤ ـ مشكلة أخرى لا تقل أهمية وهى ترغيب العاملين فى مهنة البيع ، لقد كان الكثير يكره مهنة البيع الا أن سبب هذا أنه يجهل أسلوب البيع السليم ٠ ولعلاج هذا نظمنا ثلاثة برامج تدريبية لهؤلاء وهى :

(أ) برنامج فى المبادىء الأساسية فى البيع ٠

(ب) برنامج تطبيقى على مقابلة العملاء واقناعهم على اعطاء طلبات ٠

(جـ) مسابقات بين البائعين على تحقيق رقم من المبيعات يزيد عن حد معين مع تخصيص جوائز لمن يتعدوه ٠

وبالرغم من هذه المشاكل التى تغلبنا عليها فقد أدت عملية اعادة التنظيم الى خلق مهارات جديدة ، لقد تفهم المفتشون طبيعة عملية البيع وأبعادها والمجهود الذى يبذله المندوب ومن ناحية أخرى ساعد وجودهم فى الميدان على تطوير أساليب العمل التى يتبعها المندوبون ٠ ان وجود رقابة دقيقة على

مندوبى البيع قد ساهم كثيرا فى تحسين أسلوب أدائهم وتطوير الخدمات التى يقدمونها للعميل • وقد ساعد وجود وظائف المفتشين على دفع المندوبين لبذل مجهود أكبر اد أصبح الكل يتطلع للحصول على مثل هذه الوظيفة •

(و) نص تعليق رئيس مجلس الادارة :

« فى رأيى أن التنظيم القديم كان يجعل مدير الفرع ليس أكثر من كاتب يحتفظ بالسجلات ، واليوم يؤدى عملا ايجابيا تجاه تدعيم البيع وتنشيطه كذلك كنا نواجه مشكلة ملء الفراغ الذى يتركه مندوب البيع أثناء اجازته السنوية والمرضية • كل هذا قد انتهى فى ظل التنظيم الجديد ، فاحلال المفتشين محل مديرى الفروع قد أوجد أناسا مسـئوليتهم الأولى الاشراف على تنشيط البيع وسد أى فراغ فى أية منطقة لأى سبب •

« لا أنكر أن هناك مشاكل ، أولها أن بعض الأشـخاص شعروا أن مركزهم الأدبى قد تأثر وثانيها أن العمل الميدانى لا يلائم كبار السن ، وثالثها أن المفتشين يشعرون أن المهمة شاقة والعمل يحتاج الى مجهود ضخم الا أن هذه المشاكل تحل تدريجيا •

« وباختصار بعد أن تبلورت نتائج اعادة التنظيم أستطيع أن أقول اننى لو كنت بصدد اجراء اعادة التنظيم فى الوقت الحالى مرة أخرى لسلكت نفس الطريق الذى انتهت اليه توصيات اللجنة •

المطلوب :

أولا — من قراءة هذه الحالة يسـتطيع القارىء أن يصل الى النتـائج التاليـة :

١ — ان الادارة الناجحة لا تنظر فقط الى الزيادة فى رقم المبيعات أو الأرباح بل تحكم على التقدم من واقع مقارنة أرقام المبيعات والأرباح لعدة سنوات ومقارنة ما حققته بالأرقام التى كان من المفروض أن تحققها ثم أرقامها بأرقام الغير •

٢ ـ أن أحداث التغيير بقصد تحقيق الهدف يعتمد على الجهود التى يبذلها العاملون واستعدادهم للتجاوب مع هذا الهدف ٠

٣ ـ ان هذا التجاوب يتحقق بالعمل فى ثلاثة اتجاهات :

(أ) تدريب العاملين على أساليب أفضل للعمل على أن يكون التدريب جديا وبواسطة كفاءة تقنع العمال بمهارتها وتربط بين جميع الجهود وتوجهها جميعا للأهداف التى وضعت ٠

(ب) خلق حافز مادى مقـــابل زيادة الجهود عن طريق ربط الأجر بالانتاج ٠

٤ ـ ان عملية التنظيم لا بد وأن تؤدى الى تغيير فى مراكز العاملين وفى فرص التقدم التى ستتاح فيما بعد لكل منهم ، تغييرا عمـا كان يتـوقع كل عامل ٠ ولكن من الضرورى ألا تؤدى الى اغلاق باب التقدم بمعنى أن من الجائز أن تؤدى الى صورة تختلف عما توقعه بعض العاملون ولابد أن يحدث هذا ، غير أن هذا ليس معناه أن تؤدى الى اغلاق طريق التقدم أو تصعيبه طالمـا أنهم على استعداد للتجاوب مع التنظيم الجديد ٠ وعلى ذلك يتحتم أن يتيح التنظيم فرص ومجالات الانتقال من مكان الى آخر فى الحدود التى تتفق والتطلعات المعقولة للأفراد ٠

٥ ـ ان اعادة التنظيم ليس من الضرورى أن تؤدى الى تخفيض عدد الوظائف فمن الممكن أن يحدث العكس اذا كانت هذه الزيادة ستؤدى الى زيادة كفاءة العاملين ٠

٦ ـ ان الرقابة الدقيقة ، أى تخفيض نسبة عدد وظائف الرؤساء ، (أو الملاحظين أو المفتشين) قد تحقق نتائج أفضل أو قد يكون مرغوبا فيها خصوصا اذا كانت ستحقق نتائج ايجابية ٠

٧ ـ أن عملية اعادة التنظيم بشكل يؤدى الى أحكام الرقابة وما قد تؤدى اليه من تغيير فى مراكز الأفراد لابد وأن يصاحبها شرح ومناقشة مع العاملين للأهداف المنتظر تحقيقها والتى دعت الىالتغيير • ولكن يجب ألايعنى هذا أن الادارة على استعداد لتعديله تحت ضغط الأفراد والا ستجد نفسها مواجهة بضغط مستمر من أصحاب المصالح فى أحداث أى تعديل •

ثانيا ـ اذا عرض عليك مشروع التنظيم الجديد وطلب منك اعداد تقرير عنه يوضح النتائج التى يمكن أن تتحقق عن طريقه وأوجهالنقص فيهووسائل معالجتها • ما هى أهم محتويات هذا التقرير ؟

٤ — شركة الدلتا التجارية

اعداد الهيكل التنظيمى

١ ـ معلومات أولية عن الشركة :

أنشئت شركة الدلتا التجارية فى عام ١٩٤٧ بقصد انتاج الأنواع المختلفة من الأثاث المنزلى المصنوع من الصاج • وقد قدمت الشركة منذ انتاجها تشكيلة كبيرة من الأثاث أهمها السراير والدواليب الخاصة بغرف النوم ثم الأثاث المستخدم فى المطابخ وبيعت هذه المنتجات تحت اسم « ايديال » الذى أصبح عنوانا للجودة مما أدى الى اقبال المستهلكين عليه بشكل ملحوظ •

وتبيع الشركة منتجاتها الى المستهلكين مباشرة عن طريق معارضها المنتشرة فى القاهرة والاسكندرية أو عن طريق الموزعين المستقلين وكبار المحلات التى تبيع المنتجات الاستهلاكية فى القاهرة والاسكندرية والمدن الكبرى الاخرى • وتقدر المبيعات مباشرة الى المستهلك أو عن طريق الوسطاء فى عام ١٩٦٧ بحوالى مليون جنيه موزعة على الوجه التالى :

١ — ٧٠٠٠٠٠ عن طريق الموزعين أى ما يعادل ٧٠٪ من اجمالى المبيعات •

٢ — ٣٠٠٠٠٠ عن طريق المعارض أى ما يعادل ٣٠٪ من اجمالى المبيعات •

وفى عام ١٩٥٣ بدأت الشركة نشاطا جديدا وهو انتاج الثلاجات الكهربائية فأخرجت الى السوق ثلاجة فى حجم ٩ أقدام تحت نفس الاسم التجارى « ايديال » وسارت تحت نفس الشعار الذى اعتمدت عليه فى سوق الأثاث المنزلى وهو « الجودة » مما ساعدها على تدعيم مركزها فى السوق بشكل سريع فقفزت مبيعاتها من ١٠٠٠ ثلاجة عام ١٩٥٣ الى ٣٠٠٠٠ ثلاجة عام ١٩٦٧ • كما اتجهت منذ عام ١٦٩٥ نحو التصدير الى أسواق أوربا وأفريقيا وآسيا •

وفى عام ١٩٥٤ قرر مجلس ادارة الشركة أن يضيف الى منتجاتها صنفا جديدا وهو « أجهزة التكييف » واستكملت التجهيزات الفنية اللازمة لهذا المنتج وطرح لأول مرة الانتاج المصرى من هذا النوع من الأجهزة بمستوى يضارع مستوى الانتاج الأجنبى من حيث الجودة والمظهر الخارجى .

وتباع الثلاجات فى معارض الشركة وعن طريق الموزعين من تجار الأدوات والأجهزة الكهربائية وتجار الأدوات والسلع المنزلية بضمان الصلاحية لمدة خمس سنوات مع تعهد من الشركة بالقيام بكافة أعمال الاصلاح والصيانة التى يطلبها المستهلك .

أما أجهزة التكييف ، بسبب طبيعتها الخاصة والعناية المطلوبة فى التركيب والصيانة ، فتباع فقط عن طريق معارض الشركة ويتولى أخصائيون من الشركة أعمال التركيب والصيانة الدورية .

وتمتلك الشركة ثلاثة مصانع يتخصص كل منها فى خط واحد من المنتجات ، ويقع المصنع الأول وهو مصنع الأثاث المنزلى فى شبرا الخيمة على بعد حوالى ٣٠ كم من المركز الرئيسى ، أما مصنع أجهزة التكييف فيشغل أحد المبانى الصغيرة فى أول شبرا ويقع على بعد ١٢ كم من المركز الرئيسى . أما مصنع الثلاجات فقد أقيم على مساحة شاسعة فى مصر الجديدة ويقع على بعد ٢٥ كم من المركز الرئيسى . وتحتل ادارة الشركة طابقين فى الحى التجارى الرئيسى بوسط القاهرة حيث يوجد بهما مكتب رئيس مجلس الادارة وادارة المبيعات والادارة المالية وادارة العلاقات العامة .

٢ ـ مشروع باعداد هيكل تنظيمى لجهاز البيع :

وازاء التوسع المستمر فى نشاط الشركة ، بدأ مدير ادارة المبيعات يدرك أن عبء العمل يتزايد بشكل أصبح من الصعب عليه أن يدرس الموضوعات المتعلقة بالبيع وحده ولا بد وأن يوكل بعضا منها الى مساعديه . ولذلك فكر أن يعد هيكلا تنظيميا للادارة يحقق هذا الغرض . واختار لتنفيذ هذه المهمة السيد منصور فهمى وهو شاب حصل على الماجستير فى ادارة الأعمال من جامعة القاهرة عام ١٩٦٦ والتحق بخدمة الشركة فى أوائل ١٩٦٧

فى وظيفة أخصائى بحوث تسويق • وقد أثبت كفاءة نادرة فى عمله هذا مما جعل مدير المبيعات يفكر فى أن يوكل اليه مهمة الاشراف على مبيعات التصدير •

وفى أول ديسمبر ١٩٦٧ استدعاه مدير المبيعات الى مكتبه ودارت معه المناقشة التالية :

مدير المبيعات : أعتقد يا سيد منصور أنك أنجزت الكثير أثناء عملك فى مجال بحوث التسويق ، فهو مجال خصب وقد ساعدتنا أفكارك كثيرا فى تطوير خطط البيع للشركة • أرجو أن تكون سعيدا فى عملك ؟

السيد منصور : نعم ، أنا راض وسعيد بعملى هذا ، لقد أعطانى صورة مفصلة عن المشاكل العملية التى تواجه تسويق منتجاتنا فى الداخل والخارج •

مدير المبيعات : ذكرت كلمة « مشاكل » ، هل يمكن أن تعطينى فكرة مختصرة عن مشاكل البيع التى انتهيت الى تحديدها أثناء دراساتك ؟

السيد منصور : يبدو أننا نواجه ثلاث مشاكل رئيسية :

١ — ان مبيعاتنا قد زادت من حيث الكمية فعدد وحدات الأثاث والثلاجات وأجهزة التكييف خصوصا المباعة للتصدير قد زاد على مدار الخمس سنوات الماضية ، الا أن قيمة المبيعات لم تتغير كثيرا •

٢ — يبدو أن السبب فى هذا هو المنافسة الشديدة خصوصا فى مجال الثلاجات وأجهزة التكييف سواء فى السوق المحلى أو الأسواق الأجنبية ، على أننى أعتقد أن هذه المنافسة لن تستمر طويلا •

٣ — من الممكن أن نزيد من ايراداتنا عن طريق تخفيض نسبة الخصم الذى يحصل عليها الموزعون ، الا أننى أعتقد أن هذا الاجراء سيضر بمصلحتنا فى الأجل الطويل • فاذا فقدنا ثقة الموزعين فى هذه الفترة الحرجة التى نحتاج اليهم فيها فسيتعذر علينا ارضاؤهم فيما بعد •

مدير المبيعات : هذا تحليل موضوعى ، ولكن يبدو أنك تركز حديثك على انتاجنا من الثلاجات اذ أن المنافسة محدودة فى المنتجات الاخرى •

السيد منصور :نعم ، هذا ما أعنيه تماما ، على أساس أن مبيعاتنا من الثلاجات تمثل ما يزيد عن ٥٠٪ من اجمالى المبيعات • ولا بد وأن تحظى بعناية خاصة بعد التوسعات التى أدخلت على المصنع فى العام الماضى والذى ستجعله قادرا على انتاج ٤٥٠٠٠ ثلاجة سنويا اعتبارا من عام ١٩٦٨

مدير المبيعات : هذا ما سأكلفك به ، الا أن هناك موضوعا ملحا وسريعا قررت أن أعطيه أولوية ومطلوب منك أن تعطيه عناية خاصة •

أنت لابد قد اكتشفت أثناء عملك فى ادارة المبيعات أنه لا يوجد بالادارة خريطة توضح الهيكل التنظيمى • وأعتقد أن هذا يرجع الى عدة أسباب أهمها :

١ ـ عدم اهتمام قيادات الشركة بوجود هذا النوع من الخرائط •

٢ ـ ان معظم هذه الخرائط توضع فى تاريخ معين ولا يعاد النظر فيها بعد ذلك حتى مع تغير ظروف العمل تغيرا يحتم تعديلها • وعلى ذلك تتسم هذه الخرائط بالجمود فى غالبية الأحوال •

٣ ـ ان هذه الخرائط غالبا ما تقيد مقدرتك على الحركة اذ تحدد لكل وظيفة عملا معينا وعلاقات محددة مع الوظائف الأخرى ، فاذا ما اضطرت ظروف العمل ادخال تعديل على اختصاصات الوظائف أو علاقاتها سارع الكثير الى الاحتجاج والاعتراض محتجين بمنطق غير مقبول من وجهة نظرى وهو أن هذا يهدم الهيكل التنظيمى الموضوع •

وبالرغم من هذا فأنا أعتقد أن التنظيم المتبع حاليا والمتعارف عليه ضعيف للغاية ؛ ولذلك أرجو أن تعد خريطة تنظيمية توضح الوضع الحالى ثم تدرس ظروف العمل فى ادارة المبيعات وتدخل التعديلات التى تراها على هذه الخريطة لتخرج بهيكل تنظيمى يتفق مع الواقع ويضمن انتظام العمل •

السيد منصور : أعتقد أن هذا العمل يتعذر اتمامه بدون دراسة لقدرات العاملين فى جهاز البيع وخبراتهم ومؤهلاتهم •

مدير المبيعات : أريد منك أن تحدد لى الوظائف بالادارة وتجمع هذه الوظائف فى مجموعات يمثل كل منها قسما فى الادارة وسأقوم أنا بتوزيع

العاملين على الأقسام والوظائف • واذا لم أجد الكفاءات المناسبة لبعض الوظائف فى الادارة فسأقوم بشغلها بكفاءات من خارج الشركة • كل ما هو مطلوب منك الآن يقتصر على اعداد الهيكل التنظيمى الذى تعتقد أنه مناسب للادارة •

السيد منصور : هل أبدأ فى هذه المهمة من اليوم ؟

مدير المبيعات : قبل أن تبدأ أود أن تعرف أن المدير المالى قد أخطرنى بقرارات مجلس الادارة الأخيرة • وما يهمنى فى هذه القرارات ذلك القرار الخاص بتخفيض ميزانية الادارة • وعلى ذلك أتوقع أن تراعى هذا عند اعدادك للهيكل التنظيمى •

أريد منك أيضا أن تضع هدفا آخر أمامك وهو التخفيف من مسئولياتى وحصرها فى أضيق نطاق ممكن • والسبب فى هذا أن مسئولياتى كثيرة فى أعمال أخرى ؛ فلا بد وأن أحضر اجتماعات المجلس الاستشارى الذى شكله رئيس مجلس الادارة لمعاونته فى دراسة مشاكل الشركة وهذه تستغرق يومين على الأقل فى الاسبوع ثم اجتماعات مجلس الادارة والذى ينعقد مرة فى الشهر ، هذا الى جانب الاجتماعات التى تعقد خارج الشركة •

السيد منصور : هل تتوقع أن تستمر هذه الاجتماعات ؟

مدير المبيعات : نعم ، بل أعتقد أن وجود هذه المشاغل هو الذى جعلنى أفكر بسرعة فى ضرورة وضع هيكل تنظيمى للادارة • هناك مشاكل كثيرة فى الادارة تحتاج الى عناية وأحيانا تستلزم دراسة سريعة الا أننى أضطر الى تأجيلها ويتأخر البت فيها بسبب مشاغلى الأخرى • واضح أننى لا أستطيع بالوضع الحالى أن أدرس كل الموضوعات بالادارة وبالتالى لايعقل أن يتأجل البت فيها الى أن يتاح لى الوقت الكافى لدراستها •

السيد منصور : هناك اشاعات تتردد بأن الشركة ستفتح هذا العام مجموعة جديدة من الفروع ، هل هذه الشائعات صحيحة ؟ • من المهم أن أحصل على اجابة على هذا السؤال لأنه لابد وأن يؤثر على عملية بناء الهيكل التنظيمى •

مدير المبيعات : هذا الموضــوع اتخذ قرار بشأنه فى جلســة مجلس الادارة الأخيرة الا أن قرار المجلس فى هذا الشأن يعتبر سريا • وطبيعى أن تأخذ هذا فى الاعتبار عند اعداد الهيكل التنظيمى •

السيد منصــور : كيف يمــكن للشركة أن تفتح فروعا جــديدة مع تخفيض ميزانية وظائف ادارة المبيعات •

مدير المبيعات : حاول أن تخفض عــدد الوظائف المــوجودة بالمركز الرئيسى بمقدار ثلاث وظائف • ولكن يجب ألا تعتبر هــذا هدفا رئيســيا يوجهك فى مهمتك ، اذ أن الهدف من اعداد التنظيم يجب ألا يكون بالضرورة تخفيض عدد الوظائف الموجودة بالمركز الرئيسى •

٣ ـ البيانات التى جمعت بقصد اعداد الهيكل التنظيمى :

بعد هذه المناقشة بدأ السيد منصور فهمى فى دراسته بتحديد الوظائف المسئولة أمام مدير المبيعات مباشرة وأمكنه الحصول على البيانات الآتية :

١ ـ مدير مبيعات الأثاث المنزلى ـ منطقة القاهرة :

ويشرف على ١٠ منــدوبى بيع يقومون بزيارة المــوزعين فى القــاهرة وضواحيها وتلقى طلبياتهم والاشراف على تنفيذها • ويقضى المدير ٤٠٪ من وقته فى مصاحبة مندوبى البيع أثناء زيارتهم للموزعين أما الجزء الباقى من وقته فيخصصه للعمل فى المكتب •

٢ ـ مدير مبيعات الأثاث المنزلى ـ منطقة الدلتا :

ويشرف على ١٠ مندوبى بيع يقومون بزيارة الموزعين فى جميع بلاد الجزء الشمالى من الجمهورية العربية • ويقضى المــدير ٦٠٪ من وقتــه فى مصاحبة المندوبين أثناء زياراتهم • ويستغرق هذا جزء كبير من وقته بسبب اتساع المنطقة المسئول عنها وانتشارها جغرافيا •

٣ ـ مدير مبيعات الثلاجات وأجهزة التكييف :

ويشرف على ثلاثة مديرين للمناطق (القاهرة والقطاع الشمالى والقطاع الجنوبى) ، ويرأس كل من هؤلاء ٥ مندوبى بيع • ويستغرق العمل خارج مكاتب الشركة ٧٥٪ من وقته بسبب الحاجة المستمرة الى توجيه مندوبى البيع وتدريبهم •

٤ ـ مدير الاعلان :

ويرأس ٦ موظفين يقومون بتخطيط الحملات الاعلانية والاشراف على تنفيذها ، كذلك يقوم هؤلاء بكل الأعمال المتعلقة بتنشيط البيع • والى جانب هذا يشرف مدير الاعلان على كافة الأعمال الخاصة بالعلاقات العامة •

٥ ـ مدير التصدير :

يعمل مدير التصدير وحده دون أى مساعدين ، ويقوم بزيارات دورية للدول التى تصدر اليها منتجات الشركة وكذلك استقبال عملاء الشركة الذين يزورون الجمهورية وتلقى طلبياتهم ومتابعة تنفيذها •

٦ ـ مدير بحوث التسويق :

ويرأس اثنين من الموظفين الذين يقومون باعداد دراسات تفصيلية عن الأسواق تتضمن اتجاهات الطلب على أصناف الشركة وهيكل الأسعار للأصناف المنافسة التى تنتجها الشركات الاخرى وكذلك انطباعات المستهلك ورغباته •

٧ ـ مدير الفروع :

ويشرف على المعارض الخمس التى تعرض فيها منتجات الشركة وتباع فيها المنتجات مباشرة الى المستهلك • ويرأس كل فرع أحد مندوبى البيع القدامى ويتولى ادارته وفقا للقواعد التى يضعها مدير الفروع •

٨ ـ مدير السكرتارية :

ويرأس خمسة من الموظفين الذين يشرفون على ٢٥ كاتبا مهمتهم تلقى طلبات العملاء وتوجيهها الى المصانع ، اصدار الفواتير ، اعداد سجلات البيع

والمخزون ثم حفظ المستندات والمكاتبات وتصنيفها فى ملفات منظمة • وبالرغم من أن هذه الوحدة تمثل أكبر الوحدات بادارة المبيعات (من حيث عـدد العاملين بها) الا أن الأعمال التى تقوم بها روتينية •

٩ ـ مساعد مدير المبيعات لشئون مندوبى البيع :

يعمل بدون مساعدين ويقوم بمعالجة مشاكل مندوبى البيع • كذلك يعد لمدير المبيعات ما يطلبه من دراسات بخصوص مرتبات وعمولات مندوبى البيع ، معدلات البيع المطلوب تحقيقها ، تقييم الجهود التى يبذلها كل منهم واعدادهم وتدريبهم •

١٠ ـ المدير التجارى للأثاث المنزلى :

يقوم بالتنسيق بين ادارة المبيعـات والمصـانع والادارات الاخرى فى مجالات : تصميم المنتجات ، تحديد تكلفة الأصناف ، تحديد معدلات الانتاج ، تحديد الأسعار ، تقدير المبيعات المتوقعة ؛ ويعاونه اثنان من الموظفين • ويبدو أن هناك تضاربا وازدواجا بين العمل الذى يقوم به وعمل مدير الاعلان خاصة فى مجال تخطيط حملات الاعلان وجهود البيع •

١١ ـ المدير التجارى للثلاجات واجهزة التكييف :

يعاونه موظف واحد ويؤدى نفس العمل الذى يؤديه زميله المسئول عن الأثاث المنزلى •

١٢ ـ مدير خدمات العملاء :

يقوم باعداد النشرات المطبوعة والتى تتضمن معلومات عن خصائص منتجات الشركة وطريقة التركيب والاستخدام ونظام الصيانة • كذلك يدرس جميع المشاكل التى تظهر أثناء استعمال منتجات الشركة والتى قد يشكو بعض العملاء منها • يعتبر مسئولا أيضا عن تدبير قطع الغيار اللازمة لاصلاح

وصيانة منتجات الشركة . أخيرا يشرف على التدريب الفنى لرجال البيع اذ يحتاج مندوبو البيع الى كثير من المعلومات الفنية فى مناقشتهم مع العملاء . ويعاون مدير الخدمات عشرة من المعاونين ، أربعة منهم موجودون باستمرار خارج المكاتب اما فى مهمة تدريبية أو فى زيارات بقصد اجابة طلبات الصيانة أو الاصلاح .

بعد أن انتهى السيد منصور فهمى من التعرف على الأنشطة الرئيسية بالادارة قام بمقابلة أكبر عدد من العاملين فى هذه الأنشطة ، وقد حصل منهم على معلومات مفيدة للغاية لخصها فيما يلى :

١ ـ تشير المعلومات التى جمعت أن طاقة مصنع الثلاجات ليست مستغلة بالكامل ، وبالرغم من هذا لم يفكر أحد فى استغلال هذه الطاقة ، وقد سبق له أن أشار بدراسة فكرة انتاج أصناف جديدة مثل دفايات البوتاجاز الا أن هذه الفكرة لم تلق أية عناية .

٢ ـ ان وظيفة المدير التجارى تبدو غير واضحة ، ويشكو كل من المدير التجارى للثلاجات والأثاث المنزلى من أن سلطاتهم محدودة ، كما أن مديرى المبيعات يعتقدون أن هذه الوظائف تؤدى أعمالا من صميم اختصاصهم .

٣ ـ تبين من الدراسة أن بعض مندوبى البيع يزاولون نشاطا فى المناطق المفروض أن يكون النشاط فيها قاصرا على فروع الشركة ، وبالعكس تمتد مبيعات بعض الفروع الى مناطق خارج الدائرة التى حددت لها والمفروض أن يكون البيع فيها نتيجة لجهود الموزعين فقط .

٤ ـ كذلك يوجد تضارب بين أعمال وجهود مدير خدمات العملاء ومديرو المبيعات : وبين أعمال مدير الاعلان ومدير بحوث التسويق خاصة فى مجال تقدير المبيعات وتحديد الأسعار .

وبالرغم من هذا فقد شعر السيد منصور فهمى بأن التنظيم القائم فى مجموعه ثابت ومستقر ولذلك بدأ يتساءل هل هذا التضارب بين الوحدات شىء طبيعى أم يرجع الى ضعف فى التنظيم الحالى ؟ ! .

أخيرا طلب السيد منصور فهمى من المدير المالى بيانا بميزانية وظائف الادارة لعام ١٩٦٨ فحصل على القائمة التالية :

ميزانية وظائف ادارة المبيعات عن عام ١٩٦٨

الوظيفة	المرتب السنوى
	جنيـه
مدير عام المبيعات	٢٠٠٠
ادارة مبيعات الأثاث المنزلى	
مديرون	٣٠٠٠
مندوبو بيع	١٢٠٠٠
ادارة مبيعات الثلاجات وأجهزة التكييف	
مديـر	١٨٠٠
مديرو مناطق	٤٠٠٠
مندوبو بيع	١٥٠٠٠
ادارة الاعـلان	
مديـر	١٢٠٠
موظفون	٢٤٠٠
تكاليف اعلانات	٣٠٠٠٠
مدير التصدير	١٥٠٠
مساعد مدير المبيعات لشئون مندوبى البيع	١٢٠٠
ادارة بحوث التسويق	
مديـر	٨٠٠
موظفون	١٠٠٠
ادارة السكرتارية	
مديـر	٧٢٠
موظفون	١٢٠٠٠

ادارة الفروع والمعارض

الوظيفة	المرتب السنوى
	جنيـــه
مدير الادارة	٩٦٠
مديرو الفروع	٣٦٠٠
موظفون	٧٢٠٠
مصروفات أخرى للفروع	١٠٠٠٠

ادارة خدمات العملاء

مديـــر	١٢٠٠
موظفون	٤٨٠٠

المطلوب :

١ ـ اعداد الهيكل التنظيمى لادارة المبيعات حاليا ؟

٢ ـ هل توافق على تسمية الوحدات التابعة لهذه الادارة بالادارات (ادارة مبيعات الثلاجات مثلا ـ ادارة الفروع) ٠

٣ ـ حدد النشاط الرئيسى لهذه الادارة ثم أنشطة الخـدمات التى تزاول لتدعيم هذا النشاط الرئيسى ؟

٤ ـ اذا قدمت لك البيانات المـوجودة بالحالة ما هو الشكل الـذى تقترحه للهيكل التنظيمى ؟

٥ ـ ما هى المشـاكل التى تعتقد أنك ستعالجها عن طريق الهيكل التنظيمى الذى تقترحه ؟

٦ ـ هل توافق على رأى مدير المبيعات باعداد الهيكل التنظيمى دون النظر الى المهارات والخبرات الموجودة والتى ستشغل الوظائف التى ستظهر فى هذا الهيكل ؟ ناقش هذا الرأى بالتفصيل ؟

٥ — الشركة المصرية لتوزيع الكهرباء

دراسة عملية فى مجال تحقيق اللامركزية

في أول يناير ١٩٦٧ ، فكر رئيس مجلس ادارة الشركة المصرية لتوزيع ونقل القوى الكهربائية فى تحقيق اللامركزية بالنسبة لبعض الأنشطة الهندسية التى كانت مركزة فى القاهرة • ويتركز اقتراحه فى انشاء مكاتب هندسية فى مناطق متعددة شرقى وشمال وجنوب وغربى القاهرة فى أماكن تبعد عن المركز الرئيسى بمسافة لا تزيد عن ٣٠ كيلو مترا •

١ — معلومات عن الشركة :

تقوم الشركة المصرية لانتاج وتوزيع الكهرباء بانتاج وتوصيل الكهرباء لعدد من العملاء يصل الى ٢ مليون عميل موزعين على القاهرة ومعظم ضواحيها فى شمال القاهرة وجنوبها وشرقها وغربها • وبالرغم من أن المساحة التى تخدمها الشركة لا تزيد عن٥٠ كيلو مترا مربعا ، الا أن التزايد الضخم فىعدد سكان القاهرة وفى عدد المصانع قد دفع الشركة الى أن تتوسع فى محطاتها وشبكة التوزيع توسعا كبيرا منذ انشائها عام ١٩١٥ • وتشير آخر احصائية عن عملاء الشركة الى أن ٣٣٪ منهم يستخدمون الكهرباء فى الاستعمال المنزلى وال ٥٠٪ الآخرين يتمثلون فى منشآت تجارية ، أما الثلث الباقى فيتمثل فى هيئات حكومية ومصانع • ويصل انتاج الشركة وفقا للأرقام المتاحة عن عام ١٩٦٦ الى ٣ر٧٨٤ر٧٨١ر٨٤١ كيلوات / ساعة حققت من ورائها ايرادات بلغت ٦١ مليون جنيها فى نفس العام • كما بلغ عدد العاملين فى نفس العام ٤١٠٥ عاملا •

وفكرة تطبيق اللامركزية فى بعض الأنشطة ليست بالجديدة على الشركة • فمنذ عدة سنوات قررت الشركة انشاء مراكز فى الأحياء تقوم بعمليات توصيل التيار للمنازل وكذلك بكافة أعمال الصيانة للشبكة فى المنطقة • وقد حققت هذه المراكز نجاحا من حيث تقديم خدمة أسرع للمستهلك

واشراف وصيانة أدق وأفضل للشبكة فى كل منطقة ، مما دفع الشركة الى التفكير فى تدعيم هذه المراكز وانشاء مكاتب هندسية بها يمكن أن تنفذ فيها كافة الاجراءات منذ تلقى طلب العميل الى حين تنفيذه .

٢ — موجز عن نشاط الشركة وعن الهيكل التنظيمى للادارات الهندسية :

تمتلك الشركة عدة محطات كبيرة فى شمال القاهرة وجنوبها وغربها تولد فيها الكهرباء وتنقل هذه من تلك المحطات على أسلاك خاصة (مجموعة هذه الأسلاك تسمى بالشبكة الرئيسية) الى محطات صغيرة فى المناطق لتتولى هذه تحويل الكهرباء الى أجزاء كل منطقة (لذلك تسمى هذه المحطات بمحطات المحولات) عن طريق مجموعات من الأسلاك (تسمى هذه بالشبكة الفرعية) .

ويتبع رئيس مجلس الادارة ادارة تسمى بالادارة الهندسية تشرف على خمسة أقسام هى : قسم الخدمات ، قسم الهندسة الكهربائية ، قسم الانشاءات الميكانيكية ، قسم التخطيط ثم قسم البحوث والفحص (أنظر نموذج رقم ١ صفحة ٦٢٢) .

يتولى قسم الهندسة والتركيبات الكهربائية تصميم محطات التوليد الرئيسية ثم المحطات الفرعية فى الأحياء وشبكة نقل الكهرباء وتوزيعها والتى تنقل الكهرباء بمجرد توليدها الى أماكن الاستهلاك . وتختص وحدة هندسة الشبكات — التى يراد عدم تركيز نشاطها فى مكان واحد — بتصميم وصيانة الشبكات التى تصل ما بين المحطات الفرعية فى الأحياء والعملاء .

ويشغل قسم الهندسة والتركيبات الكهربائية طابقين فى احدى المبانى الموجودة فى الزمالك ويقع هذا المبنى على بعد حوالى ٣ كيلو متر من المبنى الذى توجد فيه ادارة الشركة وهو مبنى فى وسط البلد (أول شارع ٢٣ يوليو) . وفى نفس المبنى الموجود فيه قسم الهندسة والتركيبات الكهربائية

توجد أيضا بعض الأقسام والوحدات التى تشرف على بعض الأنشطة الأخرى والتى لها صلة بعمل القسم وهى :

(١) مجموعة من الوحدات التابعة لنفس القسم :

مثال ذلك وحدة خدمة العملاء والتى تقوم ببعض الأعمال الفنية والمكتبية • اذ تتولى تحضير المقايسة وأمر التركيب لكل طلب توصيل كهرباء مقدم من أحد العملاء (يقصد بالمقايسة الأعمال الهندسية المطلوبة لتوصيل التيار واحتياجاتها من مواد وساعات عمل) وذلك على أساس المعلومات التى تقدمها وحدة التصميمات التى سبق وأن أعدت التصميم الخاص بطريقة التوصيل وحددت أقرب مكان فى الشبكة يمكن توصيل الكهرباء منه • كذلك تتولى هذه الوحدة تحديد تكاليف التوصيل • (اختصاصات هذه الوحدات موضحة فى نموذج رقم ١ صفحة ٥٥٥) •

(٢) مجموعة من الوحدات التابعة لأقسام أخرى تابعة للادارة الهندسية مثل قسم الخدمات الفنية :

يتبع هذا القسم الادارة الهندسية (كما هو موضح فى نموذج ١) وتتبعه أربع وحدات يتولى كل منها القيام بمجموعة من الأعمال التى لها أهمية لأعمال هندسة الشبكات • فمثلا يتبع هذا القسم وحدة مسئولة عن الاحتفاظ بسجلات وخرائط توضح مسارات الشبكة بالمدينة وجميع التوصيلات فى كل شارع والى كل بيت وبالتالى لديها بيانات تحتاج اليها وحدة هندسة الشبكات عند اعداد التصميم اللازم لتنفيذ طلبات العملاء ، كذلك يتم اخطار هذه الوحدة بما تم من تركيبات لاضافتها الى خرائطها وسجلاتها وذلك بمجرد الانتهاء من تنفيذ طلب العميل •

(٣) مجموعة من الوحدات تابعة لأقسام خارج نطاق الادارة الهندسية :

ويرتبط عمل قسم الهندسة الكهربائية بوحدات أخرى أهمها :

(أ) وحدة المراجعة على طلبات العملاء وأوامر تشغيلها التابعة لقسم الحسابات •

(ب) أقسام البيع التابعة للادارة التجارية •

(ج) أقسام الصيانة للمحولات والمحطات •

٢ ـ أعمال وحدة هندسة الشبكات :

يمكن تقسيم أعمال وحدة هندسة الشبكات التابعة لقسم التصميمات والتركيبات الكهربائية الى مجموعتين رئيسيتين :

(١) مجموعة الأعمال الهندسية المترتبة على طلبات العملاء ، اذ قد يطلب العميل عندما يتقدم بطلب توصيل التيار مواصفات معينة ، كما يحتاج التوصيل بالنسبة للمناطق الجديدة الى تصميمات خاصة ٠

(٢) مجموعة من الأعمال الهندسية المرتبطة بتحسين الخدمة ، ويدخل ضمن هذه الأعمال اعداد التصميمات التى تضمن تطوير شبكة نقل الكهرباء من محطات التوليد الرئيسية الى محطات المناطق ثم من هذه الأخيرة الى المستهلكين ٠

والواقع أن الرغبة فى انجاز المجموعة الأولى من الأعمال بشكل يرضى العملاء كانت وراء التفكير فى الاتجاه نحو اللامركزية أى انشاء وحدات متعددة لهندسة الشبكات فى المناطق ٠ اذ وجد أن طلب العميل ينتقل بين عدة أقسام لابد وأن تتصل بها وحدة هندسة الشبكات ٠ فاذا فرضنا أن عميلا فى منطقة الدقى يرغب فى توصيل التيار الى منزله الجديد ، يتحتم عليه أن يتقدم بطلبه الى قسم البيع بالادارة التجارية والتى تقع فى مبنى فى وسط البلد ثم ينتقل بعد ذلك الى وحدة مراجعة طلبات العملاء التابعة لقسم الحسابات وذلك لتسجيل بيانات عنه ٠ ثم يرسل بعد ذلك الى الأقسام الهندسية المختلفة التى تتولى كافة الجوانب الهندسية للتصميم والتنفيذ وذلك بالتعاون مع الفنيين فى محطات التحويل ومراكز الخدمة فى المناطق ٠

٣ ـ انشاء مكاتب هندسية فى كل مركز من مراكز الخدمة فى المناطق :

تتركز فكرة اللامركزية فى مجال الأعمال الهندسية على الاقتراح بانشاء مكتب هندسى فى كل المراكز من مراكز الخدمة فى المناطق أو فى بعضها ٠

وتوجد هذه المراكز فى جميع أحياء القاهرة وتحمل اسم الحى الموجودة فيه وفيما يلى بيان بهذه المراكز وعدد العاملين بها (أنظر نموذج ٣ صفحة ٦٢٤) :

اسم المركز	عدد العاملين
١ ـ مركز خدمة شبرا	١٥٣
٢ ـ مركز خدمة الدقى	٣٣
٣ ـ مركز خدمة الجيزة	٦٥
٤ ـ مركز خدمة انبابه	٢٢
٥ ـ مركز خدمة وسط البلد	٢٨
٦ ـ مركز خدمة مصر القديمة	٢٦
٧ ـ مركز خدمة السيدة زينب	١٨
٨ ـ مركز خدمة الخليفة	١٤
٩ ـ مركز خدمة العباسية	٢٢
١٠ ـ مركز خدمة حدائق القبة	١٨
١١ ـ مركز خدمة الزيتون	١٤
١٢ ـ مركز خدمة كوبرى القبة	١٢
١٣ ـ مركز خدمة المطرية	١٣
١٤ ـ مركز خدمة الأزهر	١٦

وتقضى الفكرة بانشاء مكتب هندسى فى كل من هذه المراكز على أن يكون مستقلا فى ادارته بمعنى ألا يتبع فى ادارته مدير المركز بالرغم من وجوده فى نفس المبنى . ويضم هذا المركز ممثلين لجميع الادارات المركزية والتى لها صلة بتنفيذ طلبات العملاء ، على أن يضم كل مكتب مجموعة من الفنيين العاملين من موظفى قسم الهندسة الكهربائية . وعلى أن يرأس مجموعة الفنيين هؤلاء مهندس له خبرة ٥ سنوات على الأقل ويعرف « بمهندس المنطقة » . وبدراسة العدد المطلوب من العاملين فى مكتب لحى متوسط الحجم مثل حى الدقى تبين أنه سيكون فى حدود الأرقام الآتية :

عدد العاملين	تمثيلهم للادارات والأقسام المختلفة بالشركه
٣	من وحدة هندسة الشبكات
٢	من قسم المقايسات
٤	من قسم سجلات العملاء
٢	من قسم المعاينات (يذهب لموقع منزل العميل لمعاينته ووضع بيانات أولية عنه)
١	من قسم السكرتارية
٢	من قسم مراجعة طلبات العملاء (التابع لقسم الحسابات)
١٤	المجموع

٤ ـ المزايا المنتظر الحصول عليها من اللامر كزية وانشاء مكاتب هندسية بالمنـاطق :

يعتبر السعى وراء تقديم خدمة أفضل للعملاء الحاليين والعملاء الجدد السبب الرئيسى وراء دراسة فكرة انشاء هذه المكاتب الهندسية فى المناطق . فقد تبين من الدراسة المبدئية أن استكمال الجوانب الهندسية الخاصة بتوصيل التيار الى بعض المناطق الجديدة يستغرق أسابيع وأحيانا أشهرا . وعلى الرغم من أن سكان هذه المناطق عادة مايتقدمون بطلباتهم قبل الانتقال الى المنطقة وأثناء المراحل الأخيرة من الانتهاء من مبانيهم والتى تستغرق عادة عدة شهور وبالتالى قد لا يكون هناك أى ضرر من التأخير فى دراسة الطلبات واجابتها . بالرغم من هذا فان تنفيذ طلبات العملاء خلال فترة وجيزة من تاريخ تقديمها يعطى للشركة سمعة طيبة ويزيد من ثقة المستهلك فى ادارتها . ومن المتوقع أن يؤدى انشاء هذه المكاتب الجديدة الى اجراء كل الدراسات وخطوات التنفيذ فى مراكز الشركة بالمناطق دون حاجة الى الرجوع الى الادارات المركزية ، فبتعديل بسيط فى الاختصاصات يمكن تنفيذ كل اجراءات فحص طلب العميل ودراسة الموقع واعداد تصميم للتوصيلات وتنفيذها فى المراكز الموجودة بكل منطقة . النشاط الوحيد الذى سيظل مركزيا هو النشاط الخاص بالبيع (أنظر نموذج ٣ صفحة ٥٥٧

والى جانب ما يمكن أن تحققه هذه اللامركزية من ارضاء المستهلك ينتظر أن تحقق مجموعة من المزايا الأخرى أهمها رفع مستوى الكفاءة فى الأعمال الهندسية • فالمهندس الموجود فى المركز يستطيع أن ينتقل فى دقائق الى موقع العمل ويدرس على الطبيعة طلبات العميل أو رغباته أو شكواه فاذا قارنا ذلك بالوضع الحالى حيث توجد الأجهزة الهندسية فى وسط البلد وفى مكان يبعد فى بعض الحالات ٣٠ ميلا عن مواقع العمل مما يجعل عملية الانتقال صعبة وفيها مضيعة للوقت ، لأدركنا الفائدة التى تعود من توزيع هذه الأجهزة على المراكز الموجودة فى المناطق • وفضلا عن هذا سيؤدى وجود المكاتب الهندسية الى اختلاط العاملين فيها من الفنيين والعاملين أصلا فى المراكز وهذا سيؤدى بدوره الى مناقشة المشاكل المشتركة وتبادل الآراء بانتظام •

ويعتقد المسئولون فى الشركة أيضا أن الاتجاه نحو اللامركزية سيكون له تأثير طيب على الروح المعنوية للعاملين فى المكاتب الجديدة التى ستنشأ تطبيقا لهذا الاتجاه • فالمهندس الذى يعمل فى ادارة من الادارات الهندسية الآن يعتبر واحدا من عدد كبير من المهارات من موظفى الادارة ولذلك يضيع مجهوده أو لاتظهر أفكاره وسط الزحام الشديد الموجود فى الادارة(١) • كذلك سيتيح انشاء هذه المكاتب خلق وظائف اشرافية جديدة وهى الوظائف التى ستسمى « مهندس المنطقة » ، وعلى ذلك سترضى هذه الوظائف الرغبة التى يتمنى الكثير اجابتها وهى الحصول على ترقية ولو أدبية •

أخيرا يعتقد المسئولون فى الشركة أن الاتجاه نحو اللامركزية والاعلان عنه سيزيد رصيد الشركة من السمعة الطيبة ، خاصة وأن مؤتمرات الادارة التى عقدت خلال السنتين الماضيتين أوصت بضرورة الاتجاه نحو اللامركزية فى التنفيذ كوسيلة لتبسيط اجراءات التنفيذ وتخفيف العبء عن المستهلك •

---

(١) يوجد بالادارة الهندسية ٣٣٠ موظفا منهم ٦٠ يشتغلون وظائف رؤساء أقسام ومشرفين والآخرين وعددهم ٢٧٠ يشتغلون وظائف عادية .

٥ ـ الصعوبات التي تعترض تطبيق اللامركزية :

الصعوبة الأولى التي تعترض تنفيذ هذا الاتجاه نحو اللامركزية تتمثل في اختلاف حجم الأعمال فى المناطق . ففى بعض المناطق وجد أن أعمال المقايسات لا تحتاج لأكثر من نصف يوم عمل من مهندس المقايسات وذلك على مدار السنة كذلك الحال بالنسبة لأعمال التصميم . وعلى ذلك سيتطلب الأمر اذا ما أنشىء مكتب فى المركز الموجود فى هذه المنطقة وعهد اليه بالاشراف على الأعمال الهندسية أن يخصص مهندسا للمقايسات وآخر للتصميمات وسيظل هؤلاء بلا عمل نصف العام فى المتوسط .

والى جانب هذا سيؤدى الاختلاف فى حجم العمل على مدار السنة الى تأخيرات فى التنفيذ خاصة فى المكاتب التى بها أعداد محدودة من المهندسين . ففى الأوقات التى يزيد فيها عدد طلبات العملاء المستعجلة يكون حجم العمل أكبر من طاقة الفنيين بالمكتب ويحدث العكس تماما فى الفترات التى تقل فيها طلبات العملاء .

كذلك يؤدى تغيب المهندسين فى المكاتب ذات الأعداد المحدودة الى حدوث ارتباك فى العمل . فاذا تصورنا أن بعض هذه المكاتب سيكون فيها مهندس واحد متخصص فى عمل التصميمات وأن هذا المهندس تغيب لفترة بسبب المرض أو حصل على اجازته السنوية فان معنى ذلك أن تتوقف أعمال التصميمات وبالتالى يتأخر تنفيذ طلبات العملاء . ولتفادى حدوث هذا الموقف قد تلجأ الشركة الى تكليف أحد المهندسين الموجودين فى مكان آخر بالقيام بعمل زميله المتغيب فى منطقة أخرى ، غير أنه من المؤكد أن خبرة الأول ستكون أقل من مهندس المنطقة . وفضلا عن ذلك فان لائحة العمل تنص على اعطاء بدل انتقال بمعدل يعادل أجر ساعتين فى اليوم فى حالة النقل المؤقت الى احدى المناطق مما سيؤدى حتما الى زيادة اجمالى الأجور المدفوعة ؛ وقد حسبت هذه الزيادات على أساس توقعات الغياب فى المناطق المختلفة فوجد أنها ستكون فى حدود ٢٥ ٪ من اجمالى الأجور التى تدفع حاليا للفنيين . وهذا المبلغ يعادل جملة الأجور التى يمكن أن تدفع لعدد ٢٥ مهندسا جديدا .

وفضــلا عن هذا يخشى بعض المســئولين فى الشركة من أن تؤدى اللامركزية الى انخفاض المستوى الفني للمهندسين فى بعض المجالات ، فتشتت مجموعة المهندسين الذين كانوا فى مبنى واحد فى مبانى متفرقة فى المناطق يفقدهم ميزة تبادل المعلومات والموجودة حاليا • فعندما يواجه أحدهم مشكلة جديدة أو يتمكن من معــالجة احدى المشــاكل يناقش ما وصل اليه مع زملائه وبالتالى تنتقل خبراتهم باستمرار مما يرفع من مستواهم الفنى •

وبوجود الأقسام الهندسية فى نفس المـكان الذى يوجد فيه ممثلون لادارة المحطات الرئيسية وادارة الشبكات والمحولات والادارة التجارية وادارة شئون العاملين يتحقق الاتصال السريع والمباشر بينها وبين هذه الادارات الأمر الذى سيصـبح متعذرا بمجرد تفتيت هـذه الأقسام وتوزيعها على المراكز •

كذلك تبين من مراجعة الموقف أن انشاء هذه المكاتب فى المراكز لن يغنى عن اجراء بعض الدراسات المركزية مثال ذلك دراسة اقتراح بانشاء محطة توزيع جديدة لخدمة أكثر من منطقة •

وسيؤدى انشاء هذه المراكز أيضا الى الازدواج فى السجلات والخرائط الهندسية ، فكل مركز يجب أن يحتفظ بسـجلات ورسـومات كاملة عن التصميمات والشبكات فى المنطقة التى يخدمها ، كذلك تحتاج الادارة الى مثل هذه السجلات فى اعداد دراساتها أو التجهيز لقراراتها • غير أن هـذه المشكلة قد تعالج بالاحتفاظ بصورة واحدة من هذه السجلات والخرائط فى المركز ثم استعارتها كلما ظهرت الحاجة اليها من جانب الادارة •

أخيرا تواجه الشركة مشكلة تحديد خطوط السلطة بشكل واضـح فى كل مركز • ويعتقد المسئولون فى الشركة أن « مهندس المنطقة » يجب أن يعطى حق الاشراف الكامل على الجانب الادارى • أما بالنسبة للمسائل الفنية والخاصة بالمقايسات وتنظيم سجلات العملاء والمعاينات والسكرتارية ومراجعة الطلبات فيـكون الاشراف الفنى للادارات المركزية لهذه الأنشطة • وعلى ذلك سيكون من حق مهندس المنطقة أن يصدر تعليماته الى هؤلاء والتى يحـدد فيها طلباته منهم الا أنه ليس من حقه أن يتدخل فى الطريقة التى يؤدون بها

عملهم • كذلك سيكون مهندس المنطقة مسئولا عن أداء العاملين فى المركز وسلوكهم وعلى ذلك فهو الذى يقترح الترقيات لمن يستحق فى نظره وهو الذى يوقع الجزاءات•

المطلوب :

أولا — على القارىء أن يراجع البيانات الواردة فى هذه الحالة بعناية ويدرس النقط الآتية :

١ — الأهداف التى تسعى الشركة الى تحقيقها من وراء التفكير فى الاقتراح بتطبيق مبدأ اللامركزية فى الأعمال الهندسية •

٢ — البيانات التى جمعت بقصد دراسة هذا الاقتراح دراسة متعمقة والى أى حد اعتمدت على الأرقام •

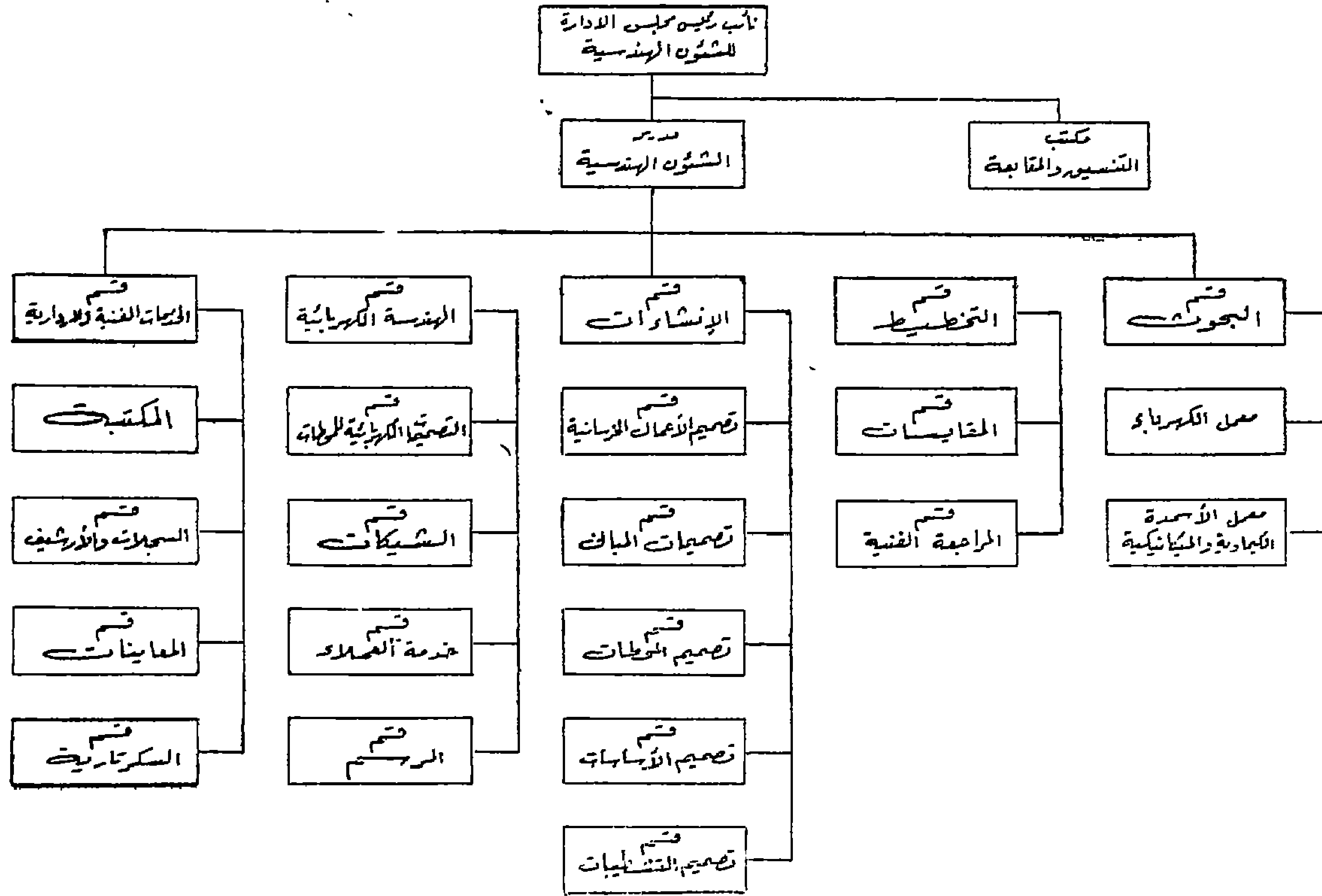
٣ — علاقة تطبيق اللامركزية فى مجال معين أو بالنسبة لنشاط معين بالهيكل التنظيمى للأنشطة الأخرى — هل تتأثر أم لا ؟ •

٤ — الى أى حد سيكون هذا الاتجاه مقبولا من جانب الأشخاص الذين سينقلون من أماكنهم الحالية الى أماكن أخرى خاصة اذا كان سيؤثر على مصالحهم •

ثانيا — بعد تجميع البيانات هذه ثم تبويبها وتحليل هذا الاقتراح من جميع زواياه • هل تنصح الشركة بتطبيق هذا الاقتراح ؟ • أعد تقريرا الى رئيس مجلس الادارة تضع فيه توصياتك مدعمة بالأسباب •

نموذج رقم « ١ »

خريطة الهيكل التنظيمي للأقسام الهندسية



نموذج رقم « ٢ »

موقع المركز الرئيسى و مراكز الخدمات

(١) مبنى المركز الرئيسى للشركة وسطح السلو

(٢) مركز الخدمة الرئيسى شارع ٢٣ يوليه

(٣) مركز الخدمة الدقى

(٤) مركز الخدمة أسامة

(٥) مركز الخدمه الجيزة

(٦) مركز الخدمة مصر القديمة

(١٢) مركز خدمة التلفية

(١٣) مركز خدمة الأزهر

(١٥) مركز الخدمة المسة نجيب

(١٨) مركز خدمة العباسيه

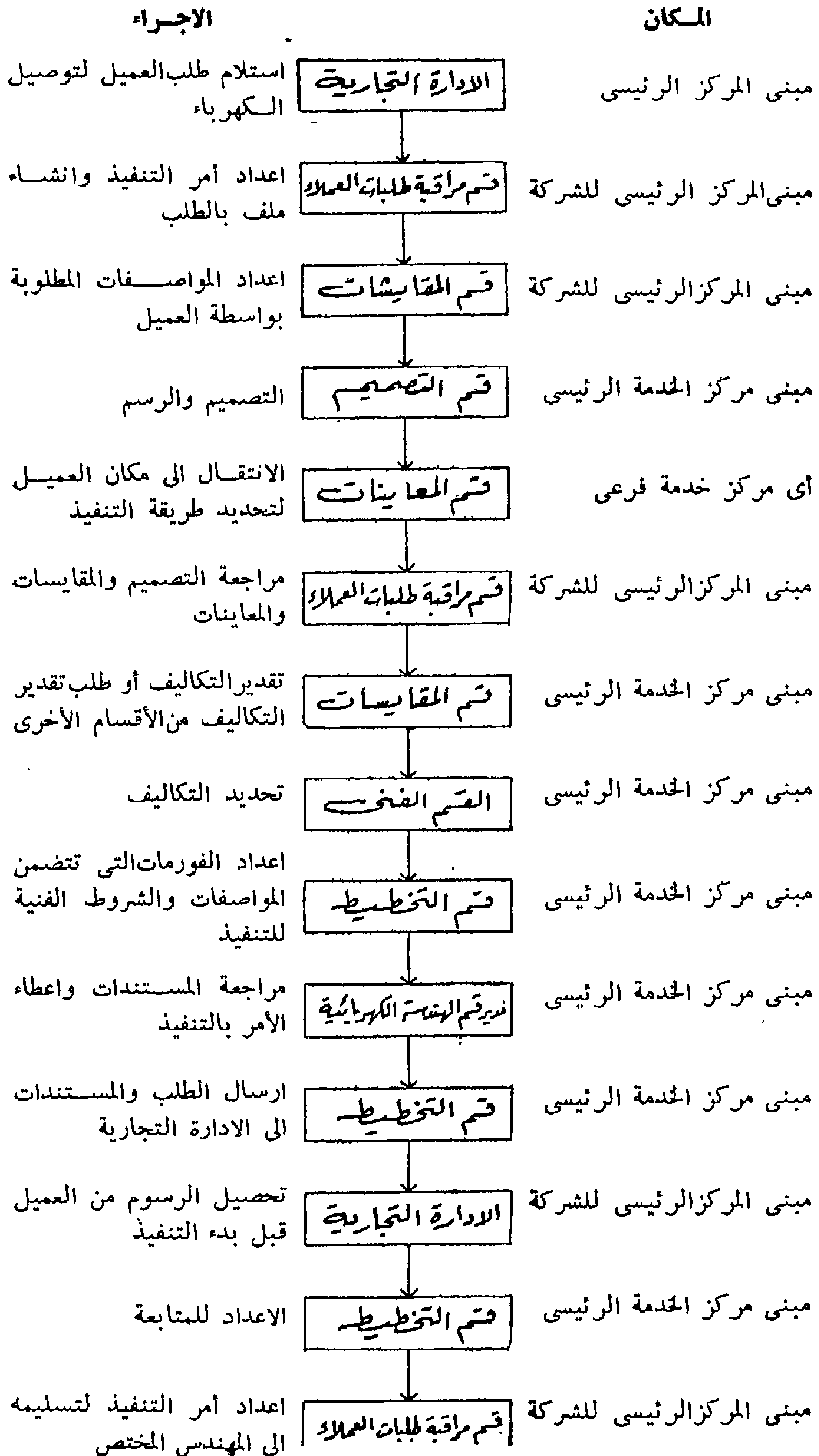
(٢) مركز خدمة الزيتون

(٢٢) مركز خدمة حدائق القبه

(٢٣) مركز خدمة كوبرى القبة

(٢٥) مركز خدمة المطرايه

نموذج رقم « ٣ »
إجراءات تنفيذ طلب العميل والادارات التي تتم بها



٦ — شركة القاهرة للأدوات الكهربائية

التنسيق بين أعمال الادارات فى ظل اللامركزية

١ ـ الاتجاه نحو اللامركزية مع التوسع فى نشاط الشركة :

أنشئت شركة القاهرة للأدوات الكهربائية فى عام ١٩٥٣ بقصد سد احتياجات البلاد من المعدات والأدوات الكهربائية كالمحولات والمحركات والسماعات والميكروفونات والمفاتيح وخلافه • وقد حققت الشركة نجاحا ملحوظا مما دفعها الى التوسع فى عدد الأصناف التى تنتجها حتى وصلت الى ١٢٠ صنفا عام ١٩٦٧ ، وقد ساعد تعدد الأصناف مع التوسع فى النشاط الصناعى ونشاط البناء على زيادة رقم مبيعات الشركة حتى وصل الى ٦٢٠٠٠٠٠ جنيها عام ١٩٦٧

وقد بدأ التوسع بشكل واضح عام ١٩٦٢ ، اذ أخرجت الشركة فى ذلك العام وحدة سبعة أصناف جديده من المنتجات وتعاقدت على توسعات ومصانع جديدة بلغت تكاليفها ٨٠٠٠٠٠٠ جنيه وهى مصنع للمحركات أقيم فى حلوان وآخر للمحولات والمفاتيح أقيم فى الاسكندرية بجوار شركة النحاس •

وقد ظل التنظيم الموجود حتى عام ١٩٦٠ قائما على أساس نوع النشاط الى حد كبير بمعنى أن تركز الأعمال المتشابهة فى جميع المصانع فى ادارة واحدة تكون مسئولة عنها وعلى ذلك كانت هناك ادارة تشرف على نشاط الانتاج فى جميع المصانع وادارة أخرى مسئولة عن بيع منتجات جميع المصانع وأخرى مسئولة عن شراء المواد ومستلزمات الانتاج الأخرى لجميع أقسام ووحدات الشركة ، كذلك كان نشاط الحسابات مركزا فى ادارة واحدة •

الا أن التوسع فى أصناف المنتجات وفى عدد المصانع وأمكنتها جعل الادارة تعتقد أن التنظيم على أساس نوع النشاط والمركزية يحد بشدة من كفاءة العمليات ويخلق الكثير من المشاكل التى لا بد وأن تزداد مع كل اتجاه نحو التوسع • فاتخاذ أى قرار عادى كان يستغرق مدة طويلة ، كما أن الأشخاص المطلوب منهم اتخاذ القرارات كانوا دائما بعيدين عن الصورة

مما ترتب عليه اعتراضهم فى بعض الحالات على قرارات منطقية وعاجلة وموافقتهم على قرارات غير مدروسة ولا تناسب ظروف العمل • وقد ترتب على ذلك أن زادت الخلافات بين القائمين بالتنفيذ وبين رؤسائهم المسئولين عن اتخاذ القرارات • وحسما لهذه الخلافات وادراكا من الادارة لخطورة الاستمرار على هذا النمط قررت اعادة تنظيم الشركة على أساس اللامركزية المطلقة على أن يتم تقسيم الشركة الى وحدات وفقا لأنواع المنتجات •

وللمعونة فى تطبيق اللامركزية قسمت الشركة الى خمس قطاعات انتاجية يختص كل منها بمجموعة متجانسة أو متكاملة من المنتجات على أن يتبع كل قطاع مجموعة من الادارات والأقسام تشرف على جميع أوجه النشاط المرتبطة بمنتجاته من انتاج وشراء وتخزين وادارة الأفراد وبيع وحسابات وتمويل الخ ، وذلك على الوجه المبين فى نموذج رقم ١ صفحة ٥٦٩

والى جانب ذلك حددت ادارة الشركة المقصود بمبدأ اللامركزية على أنه « اعطاء الجهة التى تتولى التنفيذ السلطات والمسئوليات اللازمة لدراسة القرارات المتعلقة بنشاطها والبت فيها بشكل نهائى » •

ولم يمر شهران على اقرار مجلس ادارة الشركة لمبدأ اللامركزية وتقسيم الشركة الى قطاعات شبه مستقلة يختص كل منها بمجموعة من المنتجات حتى كان المبدأ قد طبق بالكامل فى جميع المصانع ، وأصبح نائب رئيس مجلس الادارة المشرف على كل قطاع مسئولا بالكامل عن تحقيق الأرباح المحددة للقطاع الذى يشرف عليه وأصبح لكل منهم كامل الصلاحيات فى اتخاذ ما يراه مناسبا من قرارات • كذلك طبق هؤلاء نفس المبدأ على الادارات والأقسام الموجودة بقطاعاتهم فأعطوا لمديريها ورؤسائها سلطات كاملة وجعلوهم مسئولين عن تحقيق أهداف محددة لكل منهم •

غير أن تطبيق مبدأ تنظيم الشركة على أساس قطاعات ذات استقلال شبه كامل قد صاحبه الكثير من المناقشات حول تفسير المقصود بكلمات « السلطات والمسئوليات » • لذلك رأى رئيس مجلس الادارة أن يصدر نشرة

توزع على جميع نوابه ومعاونيه من المديرين والرؤساء وتحسم هذه المناقشات. وقد تضمنت النشرة التفسير الآتي :

« المقصود بتطبيق اللامركزية وتفويض السلطات والمسئوليات » هو أن يكون كل رئيس بمثابة رئيس مجلس الادارة فى مجال العمل الذى يشرف عليه ، على أن يتصرف فى حدود السياسات العامة التى وضعها مجلس ادارة الشركة وعليه يجب على كل رئيس فى هذه الشركة أن يفكر فيما يحقق أكبر فائدة وعائد للقسم أو الادارة التى يشرف عليها ثم يربط بين هذا وبين الهدف الأساسى وهو تحقيق أكبر فائدة وعائد للشركة بأكملها » .

ويعتبر كل مدير ادارة مسئولا بشكل نهائى أمام نائب رئيس مجلس الادارة لشئون القطاع الذى يتبعه عن تحقيق رقم الأرباح المطلوب من ادارته وكذلك العائد المطلوب على رأس المال المستثمر فى ادارته .

وقد حدد التنظيم أنواع المنتجات فى كل قطاع ثم وزع هذه المنتجات داخل القطاع على الادارات وبذلك أصبح كل مدير ادارة عليه مسئولية كاملة عن واحد أو أكثر من المنتجات وذلك من حيث : انتاج أصناف جديدة ، ايقاف انتاج بعض الأصناف الحالية ، التوسع فى انتاج بعض الأصناف ، حساب تكلفة المنتجات ، تحديد أسعارها .

كذلك وضعت الشركة سياسات وقواعد موحدة لتشغيل العاملين فى جميع القطاعات ثم تركت لكل قطاع أمر تفسير هذه السياسات والقواعد وتطبيق ما يراه مناسبا من نظم تتمشى معها .

وتضمن المنشور أيضا تحديدا لعلاقة القطاعات ببعضها ففسر المقصود بالمسئولية الكاملة عن المنتجات التى حددت للقطاع بأنها المسئولية عن بيع هذه المنتجات للعملاء خارج الشركة . وعلى ذلك فالقطاعات الأخرى لها الحرية الكاملة — اذا احتاجت لصنف ينتجه قطاع آخر ويدخل فى انتاجها — أن تشتريه من هذا القطاع أو شركة أخرى ؛ وعليها أن تقرر فى هذا الشأن وفقا لما تتوقعه من أرباح للشركة من وراء توجيه الشراء نحو القطاعات الأخرى بالشركة أو لموردين من الخارج .

على أن هناك مبدأ مستقر عليه فى الشركة وهو عدم شراء أى مادة أو صنف من خارج الشركة طالما أنه ينتج بواسطة أحد قطاعاتها الا فىالحالات التى يكون فيها انتاج الشركة من هذا الصنف دون المستوى المطلوب من حيث الجودة أو أعلى سعرا من مثيله الممكن شراؤه من شركات أخرى أو لا يمكن توفير الكميات المطلوبة منه فى الموعد المحدد ٠

وقد وضع هذا المبدأ بقصد استبعاد المنافسة بين القطاعات المختلفة على بيع منتجاتها الى عملاء من خارج الشركة ٠ لكن لم يقصد به على الاطلاق أن يقلل من المنافسة بين القطاعات فى مجال تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتهـا ٠

وقد أدرك نواب رئيس مجلس الادارة للقطاعات المختلفة أن هذا النوع من المنافسة بين القطاعات له مزاياه الا أنه من الممكن أن تترتب عليه أضرار خطيرة ٠ وكانوا يتوقعون ظهور مشكلات عديدة بين القطاعات ، ولكنهم كانوا متفقين على أنه اذا أمكن تشجيع القطاعات على فض هذه المشكلات بنفسها ، فان الفوائد التى يمكن أن تتحقق من تطبيق هذا التنظيم الجديد ستكون مجزية للغاية ٠

كذلك اعتقد معظمهم أن توضيح الكثير من جوانب التنظيم الجديد خاصة فيما يتعلق بالتطبيق العملى ، هذا التوضيح سوف يأتى نتيجة الجهود التى تبذلها القطاعات فى التغلب على مشاكل التطبيق ٠ وعلى ذلك قرروا أن يحثوا مديرى الادارات والأقسام التابعة لهم ، على أن يتخذوا بأنفسهم ودون الرجوع اليهم أكبر عدد ممكن من القرارات حتى يتعلموا بالممارسة كيفية تحمل المسئولية بالقدر الذى يتناسب مع السلطات الممنوحة لهم ٠

٣ ــ مشاكل التطبيق :

فى يناير ١٩٦٧ واجه مدير ادارة منتجات الاستماع (الميكروفونات ــ السماعات والاجهزة الداخلية فى الجرامافونات وأجهزة التسجيل ــ وبكرات الصوت) مشكلة فى علاقته بالادارة المسئولة عن انتاج المواد المغناطيسية التى يستخدم بعض منها فى مراحل الانتاج المختلفة لمنتجاته ٠ وعلى الفور تذكر

المنشور الذى أصدره رئيس مجلس الادارة والذى حث فيه الجميع على مناقشة المشاكل التى تنشأ بينهم ومحاولة الوصول الى حل دون الرجوع اليه أو الى مجلس الادارة • ولذلك قرر أن يزور زميله المسئول عن قطاع المواد لدراسة المشكلة من جميع زواياها معه •

وتتلخص المشكلة فى رغبة مدير ادارة المواد التابعة لقطاع المواد فى الاستفادة من نتائج البحوث التى أجراها طوال الخمس سنوات الماضية على احدى المواد الجديدة بالرغم من رفضه فى البداية تحمل مخاطر اجراء البحوث عليها • بل يطمع فى أن يحصل وحده على حق انتاج هذه المادة رغم تحمل ادارة الاستماع تكلفة البحوث التى أدت الى اختراعها •

وترجع قصة اكتشاف هذه المادة الى يناير ١٩٦٢ ، عندما توصل مجموعة من الباحثين فى المعمل الرئيسى للشركة الى اعداد دراسة نظرية عن نوع جديد من المواد المغناطيسية يمكن أن تضاف الى المعدن المستخدم فى انتاج أدوات السمع فتعطيه صلابة قوية للغاية تفوق صلابة المعدن الأصلى بعشرة أمثال مما يترتب عليه استخدام كمية أقل من المعدن فى كل قطعة تنتج لتفى بالغرض المطلوب وبالتالى يؤدى هذا الى تخفيض تكلفة الانتاج • كذلك توقع الباحثون أن اكتشاف هذه المادة سيفتح الباب أمام الكثير من الاستعمالات الجديدة للمغناطيسيات فى المنتجات والعمليات التى لم يكن فى الامكان أن تستخدم فيها الآن المواد المغناطيسية الحالية ومن الممكن أن تؤدى البحوث التطبيقية الى استخدام هذه المادة فى انتاج أنواع من السلع بتكلفة معقولة وبالتالى عرضها للبيع بسعر يتناسب مع قدرات المستهلكين الأمر الذى يتعذر تحقيقه بواسطة المواد المستخدمة عندئذ •

وتطبيقا لسياسة الشركة اقتصر دور المعمل الرئيسى فى الشركة على اعداد البحوث النظرية أو التطبيقية ذات الطبيعة العامة فى فائدتها بمعنى أن تكون البحوث ذات فائدة لجميع القطاعات • ثم ترسل هذه البحوث الى كل قطاع لكى يختار من بينها البحوث التى سيتبناها لاجراء تجارب تطبيقية عليها وعليه أن يدرس امكان الاستفادة من هذه الافكار فى انتاج سلعة تزيد من مبيعاته وأرباحه ، أو تطوير السلع التى ينتجها بشكل يجعلها أكثر قدرة على المنافسة •

لذلك اتصل مدير المعمل بمدير ادارة المواد وناقشه فى محتويات البحث وتوقعاته بالنسبة لنتائجه ,وأشار عليه بأن يستكمل الدراسات التطبيقية فى قطاعه · غير أن الأول اعتذر بأدب لسببين : **أولهما** أن قطاعه كان مشغولا ببحوث أخرى تتعلق بتطوير بعض المنتجات الحالية ؛ **وثانيهما** ، أن معاونيه أشاروا عليه بالتريث فى بذل جهود أخرى فى دراسة الفكرة التى جاء بها معمل الشركة بسبب الشك فى امكانية تنفيذها ·

الا أن مدير المعمل كان مقتنعا بسلامة الفكرة وتوقع لها نتائج باهرة ولذلك فبمجرد أن رفض المسئولون عن ادارة المواد حتى مجرد اجراء محاولة مبدئية عليها ، توجه الى مدير ادارة الاستماع على أساس أنها الادارة التى تستخدم المواد المغناطيسبة كأجزاء تدخل فى تكوين ما يزيد عن ثلاثة أرباع المنتجات المختلفة التى يصنعها ويبيعها · وبمجرد أن عرض مدير المعمل الفكرة لقيت أذنا صاغية من الفنيين فى الادارة · وفىاليوم التالى عقد مديرها اجتماعا مع معاونيه درسوا فيه الفكرة من جميع نواحيها ثم انتهوا الى قرار بتبنى الأبحاث التطبيقية والتجريبية لاختبار مدى صلاحية الفكرة للتنفيذ وتكلفة الانتاج والربحية المتوقعة ·

وقد استغرقت التجارب والبحوث خمس سنوات كاملة وأجريت فى المعمل التابع لقطاع أدوات الاستماع · وبعد جهود مضنية ثبتت صلاحية الفكرة التى ابتكرها المعمل الرئيسى وتأكد امكان تنفيذها فى المصنع كما تبين أن الارباح المتوقعة من انتاج هذه المادة تفوق بمراحل ما كان مقدرا لها · وتكلفت هذه البحوث التى جرت طوال هذه السنوات الخمس ٦٢٠٠٠ جنيها تقريبا ·

وعندما بدأ المسئولون فى ادارة أدوات الاستماع فى التفكير الجدى لانتاج المادة الجديدة كانت هناك ثلاثة اعتبارات لابد من دراستها جيدا :

١ — ان الناتج من هذه المادة يجب أن يوضع تحت تصرف جميع القطاعات الاخرى فى الشركة والتى تحتاج اليه فى انتاج أصنافها ·

٢ — يجب ألا يتسرب تصنيع هذه المادة الى أى شركة منافسة من الشركات التى تنتج أدوات الاستماع وعلى ذلك يجب ألا تباع هذه المادة الى أى من هذه الشركات ·

٣ ـ يجب أن يحقق انتاج هذه المـادة ايرادا يكفى لتغطية الاستثمارات التى أنفقت في البحوث (٦٢٠٠٠ جنيها) والتى أصبحت جزءا من أصـولة الواجب استهلاكها على عدة سنوات ٠

وبينما الجميع مشغولين بدارسة هـذه الاعتبـارات اتصل مدير ادارة المواد بمدير ادارة أدوات الاستماع وهنأه بالنجاح الذى حققه ثم استطرد قائلا أن نتائج البحوث وطريقة التصنيع التى توصلت اليها ادارة أدوات الاستماع لا بد وأن تحول الى ادارته باعتبارها أصلح ادارات الشركة لتنفيذها وعلى أساس أنها الادارة المكلفة بانتاج المواد ٠

الا أن المسئول عن ادارة أدوات الاستماع اعترض على هذا المنطق على أساس أنه لن يخدم مصلحة الشركة فى النهاية اذ أن معظم مبيعات ادارة المواد ومعاملاتها تتم مع شركات أخرى أغلبها ينافس باقى القطاعات (٧٢٪ من مبيعاته لشركات أخرى) وعلى ذلك ستتمكن هذه الشركات بسرعة من التعرف على أسرار العمليـات الانتاجية ، كمـا ستتسـاوى مع القطاعات الأخرى التابعة للشركة ٠

وحتى تكون المنـاقشة موضوعيـة اقترح المسئول عن ادارة أدوات الاستماع أن تتم فى اطار من المبدأ الذى قرره رئيس مجلس الادارة وهو البحث عن الافضل للقطاعين على أن يحقق الحل الذى تنتهى اليه المناقشـة أفضل النتائج للشركة ٠ وعلى ذلك قررا أن يعقد اجتماع آخر فى اليـوم التالى ٠ وفى بداية هذا الاجتماع بدأ المناقشة نائب رئيس مجلس الادارة لقطاع أدوات الاستماع وطلب أن تراعى مصالح قطاعه الذى تتحمل مخاطرة كبيرة عندما قرر اجراء هذه الدراسات واستمر فيها طوال الخمس سنوات المـاضية اذ كان من الممكن ألا تنجح الفـكرة وبالتالى يتحمل قطـاعه كل المصروفات التى أنفقت على البحوث طوال هذه المدة ٠ ويجب أن يكون معروفا أن قطاع المواد قد رفض أن يتحمل هذه المخاطرة عندما رفض أن يحاول اجراء أية بحوث على الفكرة ٠

وترتيبا على هذا المنطق ينبغى أن يعطى قطاع الأدوات السمعية الحق فى أن يجنى ثمرة هذه المخاطرة وذلك بمنع المنتج الجديد من الوصول الى الشركات المنافسة لمنتجاته طوال الخمس سنوات القادمة على الأقل ٠ كذلك

ينبغى السماح لقطاعه بتعويض المبلغ الذى أنفقه على البحوث وقدره ٦٢٠٠٠ جنيها ويمكن أن يتحقق هذا لو سمح له بأن يقوم بتصنيع المادة الجديدة فى قطاعه وبيعها بربح معقول الى القطاعات الأخرى بالشركة . هذا ومن المؤكد أنه وحده يستطيع بعد كل التجارب التى أجراها أن ينتج المادة الجديدة بتكلفة أقل .

ومضى المسئول عن قطاع أدوات الاستماع يقول أن التنظيم على أساس المنتجات وتطبيق مبدأ اللامركزية قد شجع القطاعات المختلفة على الأخذ بزمام المبادرة والاضطلاع بالمسئولية عن التطورات الجديدة وتساءل فى تعجب عما اذا كان فى الامكان وجود حافز على التطوير اذا كان القطاع الذى أخذ بزمام المبادرة يتعرض لخطر منازعة قطاع آخر حول حقه فى الاستفادة بنتائج بحوثه . ثم أكد فى نهاية حديثه أنه يخشى ألا يستفيد القطاع الذى يبادر بتبنى الأفكار الجديدة من النتائج التى تتحقق عندما يثبت نجاحها بل من الممكن جدا اذا سلمت الى قطاع آخر أن يعاقب نتيجة انطلاقه فى البحوث بأن يتحمل تكلفتها ثم يحصد غيره نتائجها .

وقد رد المسئول عن قطاع المواد بقوله أن المبلغ الذى سبق وأن أنفقته ادارة منتجات أدوات الاستماع ويقدر ب ٦٢٠٠٠ جنيه هو فى الواقع مبلغ استقطع من رأس المال ومن ثم يجب أن تؤول نتائجه الى الشركة ككل وعلى ذلك ينبغى أن يستغل على النحو الذى يحقق أرباحا أكثر للشركة . فاذا ما عرفنا أن المواد المغناطيسية لا تمثل أكثر من ٤٪ من قيمة مبيعاته ، بينما تمثل هذه ٣٥٪ من مبيعات ادارة المواد وعلى ذلك اذا أعطيت الفكرة للادارة الأخيرة لتنفيذها فستقوم بانتاج كميات كبيرة منها سيؤدى الى تخفيض تكلفة الانتاج وتحقيق أرباح أكبر للشركة .

ثم تساءل مدير ادارة المواد عما اذا كانت ادارة منتجات أدوات الاستماع هى أفضل مكان لصناعة المادة الجديدة فى الأجل الطويل ؟ وأجاب بالنفى وأن العكس هو الصحيح وبالتالى تعتبر ادارته فى مركز أفضل . فبمجرد أن يدرب الفنيين فيه ويشترى الآلات والأدوات الجديدة ، ولكون هذا النوع من المواد يمثل ثلث انتاجه فلا بد أن يحقق انتاجا أفضل بتكلفة أقل .

والى جانب هذا ، فحتى لو قرر مجلس ادارة الشركة عدم بيع المادة الجديدة الى شركات أخرى وقصر استخدامها على قطاعات الشركة طوال الخمس سنوات التالية وهى فترة الحماية المطلوبة بواسطة ادارة أدوات الاستماع ، حتى فى هذه الحالة يعتقد أن الشركة لن تسمح باقامة تجهيزات خاصة بانتاج هذه المادة الجديدة الا فى ادارة المواد اذ أن هذا ما تنص عليه اللائحة التى صدرت مصاحبة للهيكل التنظيمى الجديد بمجرد أن قسمت الشركة الى قطاعات يختص كل منها بمجموعة من المنتجات (أنظر نموذج ٢ صفحة ٥٧٠) .

وقد وافق المسئول عن ادارة أدوات الاستماع على أن من الأفضل **فى الأجل الطويل** أن تقوم ادارة المواد بانتاج المادة الجديدة ، خاصة وأن أحد معاونيه قد أخبره بأن من الممكن أن ينقل المبلغ الذى خصص للانفاق على الأبحاث المتصلة بهذه المادة من الناحية الدفترية ويحمل به قطاع المواد .

الا أنه عاد وأكد أهمية اكتشاف المادة الجديدة فى تطوير منتجات الشركة واخراج منتجات جديدة ذلك لأن قوتها وثباتها يفوقان الى حد بعيد المواد المغناطيسية السائد استعمالها الآن . كما أن هناك حقيقة يجب عدم اغفالها وهى أن المبيعات من المواد المغناطيسية الى القطاعات المختلفة داخل الشركة تكاد تعادل المبيعات من هذه المواد للشركات الأخرى ، وعلى ذلك ينتظر أن يكون رقم الانتاج مجزيا للغاية . فاذا أضفنا الى ذلك أن استخدام هذه المادة الجديدة سيرفع من مستوى جودة منتجات الشركة لأدركنا الفوائد التى ستعود على الشركة ككل من قصر الاستخدام على قطاعاتها فقط .

وقد اعترض مدير ادارة المواد على المدة التى يطلبها زميله لحماية الانتاج الجديد ذلك لأن القطاعات الأخرى لم تطلب أكثر من سنة ونصف كمهلة لاجراء تعديلات فى التصميمات المختلفة لمنتجاتها التى ستستخدم فيها المادة الجديدة . وبمجرد أن تخرج هذه القطاعات منتجاتها مستخدمة المادة الجديدة قبل غيرها من الشركات الأخرى ستتأكد زعامتها وسيدعم مركزها للتنافس ولا تحتاج بعد ذلك الى حماية اذ سيصعب على الشركات الأخرى أن تلحقها حتى ولو حصلت على المادة الجديدة . الا أن مدير ادارة أدوات الاستماع رفض هذا المنطق وأكد أن فرض الحماية لمدة خمس سنوات وعدم السماح ببيع المنتج الجديد خارج الشركة سيحقق فائدة أكبر للشركة .

وعنـدما تعذر الوصول الى اتفاق على هذه النقطة اقترح أن تبـاع أسرار التصنيع الى الشركات الأخرى على أن تتقاضى شركة القاهرة أجرا سـنويا على استخدام هذه الأسرار (وهذا متعارف عليه ويسمى بالاتاوة) • ومن الممكن أن تغطى المبالغ التى أنفقت على البحوث من هذه الاتاوة • الا أن ادارة أدوات الاستماع رفضت هذه الفكرة على أساس أن المبالغ التى ينتظر تحصيلها من هذه الاتاوات سيكون ضعيفا لأن المـادة الجديدة تكون نسبة ضئيلة من تكلفة المنتجات التى تدخل فيها والتى تنتجها الشركات الأخرى • هذا فضلا عن أن الايرادات من هذه الاتاوات ستكون أقل بكثير من الأرباح التى يمكن أن تحققها الشركة لو أنتجت وحدها هذه المـادة وباعتها للشركات الأخرى •

وفى ختام المناقشات ، وعندما تعذر التقاء وجهات النظر اتفق المسئولون عن الادارتين على شيء واحد وهو أن كلا منهما ينظر الى المشـكلة من زاوية مصلحتة الخاصة والفائدة التى ستعود على الادارة المسئول عنها • ثم أشار المسئول عن ادارة المواد الى أن هذه المشكلة كان من الممكن أن تحسم فى ظل التنظيم القديم وقبل اعطاء القطاعات سلطات واسعة ، اذ أن مثل هذه المشاكل كانت تعرض على نائب رئيس مجلس الادارة ليبت فيها بشكل نهائى ويصبح قراره ملزما لجميع الأطراف •

غير أن مدير ادارة أدوات الاستماع أكد له أن الأمر يختلف الآن فى ظل التنظيم على أساس المنتجات وأن من الضرورى أن يصلا الى اتفاق يحقق مصلحة قطاعيهما ويحقق مصلحة الشركة ككل • وعلى ذلك اتفقا على أن يأخذ كل منهما مهلة أسبوع لاجراء مزيد من الدراسات ثم يلتقيا للبت فيها بشـكل نهـائى •

المطـلوب :

أولا ــ توضح هذه الحالة مجموعة النقط الآتية :

١ ــ أن التنظيم على أساس المنتجات لايعنى بالضرورة انقطاع الصلة بين كل قطاع والقطاعات الأخرى • اذ أن هناك كثيرا من الأعمال والأهـداف المشتركة التى يجب ، لـكى تتحقق ، أن تتعاون القطاعات مع بعضها •

٢ ـ ان تطبيق مبدأ اللامركزية بمعنى اعفاء المستويات العليا من الادارة من مراجعة أى قرار يتعلق بالمستويات التالية ليس معناه على الاطلاق أن تترك جميع القرارات فى يد المنفذين ٠ هناك بعض الحالات يجب أن يحسم ويبت فيها مستوى أعلى من المستوى الذى نشأت فيه ٠

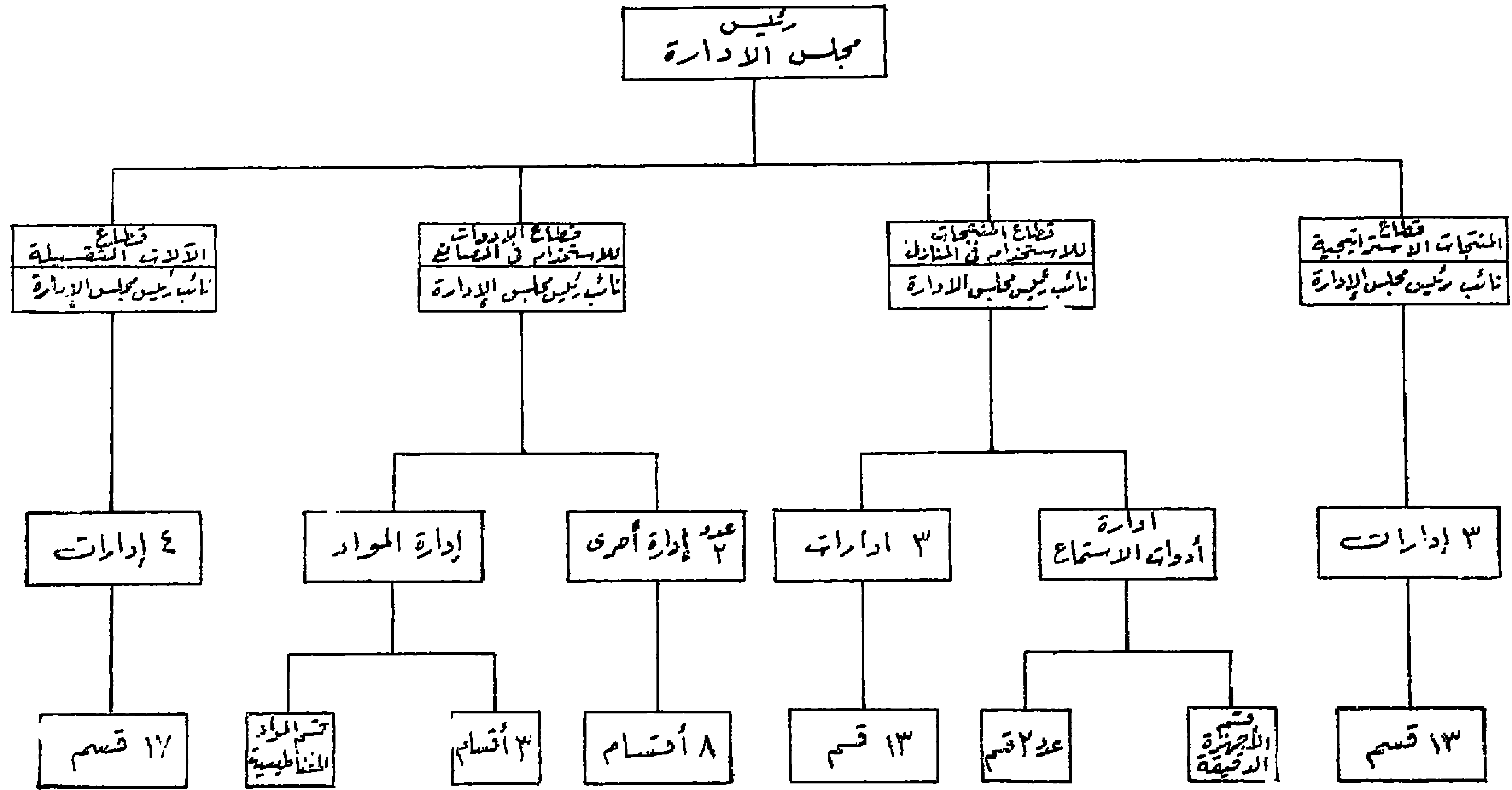
٣ ـ ان وجود نصوص فى لائحة العمل تشير الى كيفية تطبيق مبدأ اللامركزية لايعنى بالضرورة أن هذا النص سيحتم أى خلاف أو نزاع بين الادارات أثناء التطبيق ٠ اذ لايمكن أن تغطى النصوص جميع الموضوعات التى ستظهر أثناء حياة المصنع ٠

ثانيا : لو كنت تشغل منصب رئيس مجلس ادارة لهذه الشركة وعرض عليك النزاع بين ادارة المواد وادارة أدوات الاستماع فما هى مقترحاتك لمعالجته ، دعم اجابتك بحقائق من الحالة ؟

وحتى تتفادى حدوث هذا مستقبلا ما هو الأجراء الذى تتخذه ؟ ولماذا ؟

نموذج رقم « ١ »

الهيكل التنظيمي لشركة القاهرة للأدوات الكهربية



نموذج رقم « ٢ »

لائحة تنظيم العمل فى الادارات

ادارة أدوات الاستماع

« مقتطفات من اللائحة »

١ ـ المنتجات التى تدخل فى نشاط الادارة بصفة عامة :

يدخل فى نطاق النشاط المحدد لهذه الادارة انتاج كافة أجهزة وأنظمة نقل الصوت وأجزائها والتى تستخدم فى تنقية الصوت وفى تطوير عملية ارسال واستقبال الصوت ٠

٢ ـ المنتجات التى تدخل فى نشاط الادارة بصفة خاصة :

فى اطار ما حدد فى البند « ١ » ، يتضمن نشاط هذه الادارة انتاج السلع الآتية :

(أ) السماعات ٠

(ب) ميكروفونات ٠

(ج) أجهزة « البيك أب » للجرامافونات ٠

(د) مكبرات الصوت ٠

(هـ) أجهزة تنقية الصوت ٠

ويقصد من هذا التحديد أنه من غير الجائز أن تبيع أى ادارة أخرى خلاف هذه الادارة المنتجات المنصوص عليها فى هذا البند الى شركات أخرى ٠

٣ ـ العلاقة مع الادارة الاخرى :

في حالة قيام ادارة أخرى بانتاج احدى المواد أو القطع التى تدخل فى صناعة منتجات ادارة أدوات الاستماع المحددة فى البند الثانى من هذه اللائحة . فلا يجوز أن تباع بواسطة هذه الادارة الأخيرة بشكلها الذى وردت به اليها ويمكن أن تباع كقطعة تدخل فى تركيب السلع التى تنتجها هذه الادارة ، أو لأغراض الصيانة · ولهـذه الادارة الحرية فى أن تنتج القطع أو المواد التى تحتاجها أو تشتريها من الادارات الأخرى التابعة للشركة أو من شركات أخرى (ولكن فى الحدود التى نصت عليها سياسات الشركة) · وعلى ذلك فهذه الادارة مسئولة عن تحديد أنسب المصادر للحصول على احتياجاتها ولها مطلق السلطات فى اجراء العقود المرتبطة بهذا النشاط وستحاسب فى النهاية على ما ترتب على قراراتها من فوائد أو أضرار لحقت بالشركة ·

٧ — شركة مصر للفنادق

التنظيم بين المركز الرئيسى والفروع

١ ـ الهيكل التنظيمى للشركة :

أنشئت شركة مصر للفنادق عام ١٩٦١ بقصد ادارة مجموعة من الفنادق التى أنشئت بقصد تنشيط السياحة فى الجمهورية العربية المتحدة • وتمتلك الشركة ١٣ فندقا موزعة فى جميع أنحاء الجمهورية وهى : فندق شبرد (القاهرة) ، فندق البرج (القاهرة) ، فندق ميناهاوس (القاهرة) ، فندق شهر زاد (القاهرة) ، فندققصر الهرم (القاهرة) فندق النيل (القاهرة) ، فندق الفونتانا (القاهرة تحت التأسيس) ، فندق فلسطين (الاسكندرية) ، فندق سيسيل (الاسكندرية) ، فندق سان استيفنو (الاسكندرية) ، فندق الغردقة (الغردقة على شاطىء البحر الأحمر) ، فندق الاقصر (مدينة الاقصر) وفندق كاتا راكت (أسوان) •

وقد قسمت ادارة الشركة هذه الفنادق الى ثلاث مجموعات تضم الأولى فنادق القاهرة والثانية مجموعة الفنادق الموجودة فى الصعيد والبحر الأحمر (الاقصر وأسوان والغردقة) والثالثة تضم فنادق الاسكندرية • ويشرف على كل من هذه المجموعات نائب لرئيس مجلس الادارة • كما يوجد بالمركز الرئيسى للشركة فى القاهرة مجموعة من الادارات هى ادارات المشتريات ، والادارة المالية ، وادارة المبيعات • ويوضح نموذج «١» الهيكل التنظيمى للشركة والذى أعد حديثا بواسطة رئيس مجلس الادارة (صفحة ٥٨١) •

ويتكون مجلس الادارة من ستة أشخاص : رئيس المجلس ، الثلاث نواب المسئولين عن المجموعات الثلاث فى الفنادق ممثل لوزارة السياحة والدكتور حسن الشريف عميد كلية التجارة جامعة القاهرة • الى جانب مجلس الادارة توجد لجنة مسئولة عن وضع سياسات الشركة والاشراف على تنفيذها وتتكون هذه من رئيس مجلس الادارة ، نوابه الثلاث ومدير المبيعات والمدير المالى •

ويتكون الهيكل التنظيمى لكل منطقة من مجموعة الفنادق التى يشرف عليها ثم من مجموعة من الادارات والأجهزة يشرف كل منها على نوع من الخدمات اللازمة لتشغيل الفندق ، هذه الادارات هى : ادارة الحسابات والاحصاء ، ادارة المبيعات ، ادارة شئون الأفراد ، مكتب الحجز ، مكتب المستشار فى شئون الأطعمة ، ادارة العلاقات العامة ، مكتب البحوث والعقود ، المكتب الهندسى لأعمال التصميم والديكور والصيانة • أما بالنسبة لنشاط الشراء فتتم للشركة بأكملها بواسطة ادارة المشتريات التابعة للمركز الرئيسى • (أنظر نموذج «٢» صفحة ٥٨٢) •

٢ ـ تنظيم العلاقة بين المركز الرئيسى والفروع :

فى أوائل يناير ١٩٦٧ تقابل الدكتور عاطف عبيد مع رئيس مجلس ادارة الشركة واستطرد الحديث معه الى أسلوب الادارة المتبع خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين المركز الرئيسى والمناطق والفنادق المنتشرة فى جميع أرجاء الجمهورية • وقد حرص الدكتور عاطف أن يسجل ما دار أثناء الحديث •

وفيما يلى نص هذا التسجيل •

الدكتور عاطف : هل يمكن أن توضح لى طبيعة العلاقة بين المركز الرئيسى والمناطق والفنادق ؟

رئيس مجلس الادارة : لقد أقر مجلس الادارة أساسيا لا نحيد عنه فى تنظيم هذه العلاقة وهو أن المركز الرئيسى وادارة المنطقة مهمتها تقديم النصيحة فقط للفنادق ومعاونتها فى معالجة مشاكلها ، ويجب ألا تتعدى مهمتها هذه الحدود على الاطلاق ، بل ونوقف أى محاولة للسيطرة أو التدخل لفرض رأى معين أو لابلاغ ادارة الفندق ما يجب وما لا يجب أن تعمله • وعلى ذلك تجد أن عدد العاملين هنا معى فى المركز الرئيسى لا يتعدى ١٥ شخصا • فمديرو الفنادق أحرار فى اتخاذ ما يشاءون من قرارات تتعلق بعملهم اليومى ولا يسألون عن هذا على الاطلاق من أى شخص فى المركز الرئيسى مهما كان منصبه • الحالة الوحيدة التى أسألهم فيها بنفسى هى الحالة التى أجد فيها أن ايراداتهم بدأت تقل عن الأرقام المقدرة أو مصروفاتهم تعدت الحدود المقدرة • وأتعرف على هذا قبل أن أسألهم من

واقع التقارير اليومية التى ترد عن الأرباح أو الخسائر اليومية ثم الايرادات والمصروفات اليومية مقارنة بالأرقام التى سبق تقديرها لنفس اليوم بالنسبة لـكل من هذه البنود ٠

وعلى ذلك تجدنى أحكم على كفـاءة المدير لكل فندق على ضـوء مقارنة الأرقام المقدرة بالأرقام الفعلية ، مع العلم بأنهم اشتركوا فى اعداد هـذه التقديرات ٠ وبمجرد أن أجد أن الموقف غير طبيعى أبادر بالتدخل ٠ وطريقة التدخل محددة أيضا ، فاما أن يتولى نائبى المسئول عن دراسة الموقف أو أحد المساعدين فى المركز الرئيسى هنا معى أو أتولاه أنا بنفسى حسب أهميـة الموقف ٠

ويساعد على التنسيق والتقارب أيضا بين الجميع بالرغم من تشتتهم فى أماكن بعيدة تلك الاجتماعات الشهرية التى أعقدها مع نوابى المسئولين عن المناطق ٠ اذ يدعى هؤلاء الى الاجتماع بى أثناء الاسبوع الثانى أو الثالث من كل شهر وذلك بعد أن تكون الفنادق قد انتهت من اعداد حساب الأرباح والخسائر الشهرى ٠ ويبدأ هذا الاجتماع عادة بأن يعرض كل مدير فندق الموقف فى فندقه ، أرقام الايرادات التى تحققت خلال الشهر أسباب ارتفاعها أو انخفاضها عن الأرقام المقدرة ونناقشه فى هذا بالتفصيل ٠ ثم ننتقل بعد ذلك الى مناقشة الموضوعات التى لها صفة مشتركة وتهم الجميع والتى تكون احدى اللجان قد درستها قبل الاجتماع وأعدت تقريرا مفصلا عنها ٠ فتعرض اللجنة تقريرها ثم نفتح باب المناقشة للوصول الى توصيات محددة ٠ ففى الشهور الثلاث المـاضية ناقشـنا ثلاثة موضوعات : تنظيم برامج تدريب للعاملين ، توحيد وتبسيط المستندات المستخدمة فى أعمال الفنادق وتطوير نظام الخدمة فى قاعات الطعام ، توحيد وتنميط أصناف المفروشات والأدوات ٠ والواقع أن هذا الاجتماع الشهرى يعتبر بمثابة مؤتمر تتلاقى فيه وجهات نظر المديرين وتتاح لهم فرصة للتعارف ثم للتعرف على التجارب الناجحة التى نفذها بعضهم والمشاركة فى حل مشاكل بعضهم بعضا ٠

الدكتور عاطف : هل هناك جهاز يقدم السياسات العـامة للشركة ، وهل له حق اتخاذ أنواع معينة من القرارات ؟

رئيس مجلس الادارة : مجلس الادارة هو الهيئة التى تقوم باعـداد السياسات العامة للشركة ٠ ويتفرع من المجلس لجنة تسمى « لجنة المديرين »

هي التى تبت فى القرارات الهامة • وتجتمع هذه اللجنة مرة كل شهرين لهذا الغرض • ويقصد بالقرارات الهـامة القرارات المتعلقة ببيــع بعض ممتلكات الشركة ، وتعديل نظام التأمين • أما فيما عدا هذا من مشاكل أو سياسات فيحل أو يعد على مستوى المنطقة أو الفندق •

خذ مثلا عملية تنميط مفـارش السراير التى اتجهنا اليها فى العـام المـاضى ، لقد تمت بناء على توصية فى الاجتماع الشهرى لمديرى الفنادق • وقد أمكن عن طريق هذا التنميط أن توحدجهة الشراء وأننشترى كميات كبيرة لجميع الفنادق مرة واحدة ، وتوصلنا بذلك الى اتفاق مع شركة المحلة لتوريد الكميات المطلوبة بسعر أقل ١٠٪ من السعر الذى اعتدنا أن نشترى به • كذلك وحدنا الأصناف المستخدمة من أدوات المائدة • فقد انتهت احدى اللجان التى عاينت أشكال أدوات الصينى المستخدمة فى الفنادق ووجدت أن هناك ٢٢٠ شكل من الأطباق والفناجيل مستخدمة فى فنادقنا وقد عرضنا تقرير اللجنة فى الاجتماع الشهرى فى مطلع هذا العام وانتهينا الى توصيات بأن يخفض عدد الأصناف الى ٢٢ شكلا فقط • وقد ترتب على تنفيذ هذه التوصية أن حققنا وفورات فى ـ تكلفة الشراء وصلت الى ٢٠٠٠٠ جنيه فى السنة ، اذ تمكنا أن نصل الى اتفاق مع الشركة العامة لمنتجات الخزف والصينى لانتاج وتوريد الأشكال المطلوبة بمواصفات لا تقل عن مواصفات البضائع المستوردة وبسعر يقل ٤٠٪ •

الدكتور عاطــف : هل يترك لمدير الفندق حرية التصرف فى كل شيء بعــد ذلك ؟

رئيس مجلس الادارة : بمجرد أن يناقش مدير الفندق مع نائب رئيس مجلس الادارة لشئون المنطقة حساب الأرباح والخسائر التقديرى عن الشهر المقبل ويتفق على محتوياته يعتبر هذا بمثابة برنامج العمل للفندق عن الشهر المقبل ويترك لمديره الحرية الكاملة فى أن يتخذ ما يشاء من قرارات لتنفيذه •

أما دور الأجهزة الموجودة فى ادارة المنطقة فقاصرة على مجرد المساعدات اذا طلب منها ذلك • يقال لكل مدير بصراحة أن أجهزة ادارة المنطقة تضع كل امكانياتها تحت تصرفك لمعاونتك فى معالجة أى مشكلة تواجهها أو اعداد ما

تنشاء من دراسات ٠ وله أن يحدد بعد ذلك درجة استفادته من الخبرات الموجودة فى المنطقة ٠

وبذلك يعتبر مدير الفندق بمثابة رئيس مجلس ادارة لشركة مستقلة تملك هذا الفندق ٠ غير أن هناك تحفظا واحدا فى هذا الاستقلال فلا يجوز له أن يجرى تعديلات تغير فى الشكل الخارجى الفندق أو تعديلات داخلية فى المباني الا اذا حصل على موافقة نائب رئيس مجلس الادارة لشئون المنطقة ٠

ويعد كل مدير فندق برنامج المبيعات وتقديرات الايرادات والمصروفات لكل سنة قبل أن تبدأ بشهر على الأقل أى يقدم تقديراته لعام ١٩٦٨ فى موعد أقصاه أول يونية ١٩٦٨ (السنة المالية عندما تبدأ فى أول يوليه) ٠

وتعد هذه التقديرات لكل شهر على حدة ٠ وله الحق أن يعيد النظر فى تقديراته كل شــهر اذ يطلب منه اعداد برنامج العمل الشهرى وارساله فى الاسبوع الثالث من الشهر السابق له على أقصى تقدير ٠ والواقع أننا بهذا نطلب منه أن يعد التقدير مرتين وهذا ليس تكرارا للعمل ، اذ تتغير ظروف العمل من وقت لآخر مما يترتب عليه حتما مراجعة التقديرات التى سبق أن وضعت فالتقديرات التى أعدت فى يونيه عن المبيعات المنتظرة فى شهر يناير مثلا وضعت على أساس توقعات معينة ، وكلما اقتربنا من شهر يناير كلما أمكن التأكد من صحة هذه التوقعات من عدمها ولذلك يطلب منه فى ديسمبر مثلا أن يراجع التقديرات التى سبق أن أعدها لشــهر يناير وهكذا ٠

ولا نتدخل على الاطلاق فى فرض أسلوب معين لاعداد هذه التقديرات أو استخدام نماذج معينة ، كل ما نطلبه ونصر عليه بكل حزم هو أن تعد هذه التقديرات وفى المواعيد التى حددت لها ٠ ولذلك تجد بعض الفنادق تهتم باعداد تقارير مفصلة توضح البيانات والأساس التى اعتمدت عليها فى اعداد تقديراتها وبعضها الآخر يقدم تقريره فىصفحة واحدة تتضمن بنود الايرادات والمصروفات والربح الصافى ٠

الدكتور عاطف : معنى هذا أنكم تطلبون من مدير الفندق أن تكون لديه القدرة على التنبؤ بما سيحدث فى الشهر المقبل ؟

رئيس مجلس الادارة : هذا صحيح وقد اكتسب بعضهم خبرة كبيرة فى هذا المجال • والواقع أن كثيرا من الزملاء الموجودين فى أجهزة الادارة قد استفادوا وتعلموا الكثير من هؤلاء المديرين فى مجال تقدير حجم العمل والمصروفات عن فترات مقبلة • أنا أعتقد أن مدير الفندق أقدر من غيره على التعرف على ظروف السوق وظروف العمل فى الفندق وبذلك فهو أقدر من أى شخص لاعداد تقديرات دقيقة عن المستقبل •

الدكتور عاطف : هل تقيم الشركة برامج لتدريب مديريها بين أن وآخر ؟

رئيس مجلس الادارة : أنا شخصيا أعتقد أن الاجتماع الشهرى للمديرين هو خير برنامج لتدريبهم • فقبل أن يعقد الاجتماع بأسبوعين تشكل لجان لدراسة بعض الموضوعات التى لها صفة العمومية مثل موضوع تدريب العاملين ، أساليب تنشيط البيع وتضم هذه اللجنة عادة أحد مديرى الفنادق وأخصائيا من ادارة المنطقة وأحيانا أشترك أنا فى بعض هذه اللجان • وتجتمع هذه اللجنة أكثر من مرة وتدرس الموضوع من ناحية فائدته لجميع الفنادق • هذه الاجتماعات هى التى أبرزت أهمية أشكال وأحجام أدوات الصينى فى الفنادق والتى سبق أن أشرت اليها •

وأحيانا أعرض فكرة أعتقد أن من الصعب تنفيذها ، ولكنى أطرحها للتعرف على انطباعات المديرين عنها وآرائهم فيها • نحن هنا جميعا نؤمن أن من الأفضل باستمرار لمصلحة العمل أن نتشاور وندرس الموضوعات ذات الأثر المشترك •

الدكتور عاطف : هل يمكن اعطائى فكرة عن اسلوب الشركة فى تنشيط مبيعاتها عن طريق تشجيع اقامة الحفلات والاستقبالات بقاعات الطعام والقاعات المخصصة لهذا الغرض فى الفندق •

رئيس مجلس الادارة : أعتقد أن شخصية مدير الفندق تلعب دورا كبيرا فى اجتذاب العملاء الراغبين فى هذا النوع من الخدمات • فلا بد وأنك تعرف أن هناك فندقا فى القاهرة كانت قاعاته مشغولة باستمرار طوال العامين الماضيين • وقد حاولنا أن ننافسه فى الحصول على جزء من نشاطه وفى كل مرة

نجرى اتصالا مع عميل تكون الاجابة باستمرار « نحن نرحب بعرضكم الا أن وجود فلان ٠٠٠٠٠ فى فندق ٠٠٠٠٠ يدفع الجميع نحو الاصرار على اقامة حفلاتهم فى ذلك الفندق » ٠ وقد ظهر لى أن هذا صحيح فعلا فبمجرد أن ترك هذا الشخص الفندق واستقال من عمله تمكنا من أن ننشط ونحصل على جزء من أعماله ٠

ويجب ألا يفهم من هذا أن شخصية المدير وحدها هى التى تتحكم فى هذا النوع من النشا ط بل الى جانب هذا لابد من خدمة العميل والعناية به منذ لحظة الاتفاق والى حين انتهاء الاحتفال الذى أقامه ٠

واذا طرق العميل بابنا فلا نتركه على الاطلاق ٠ ويحدث أن يقصد العميل فندقا معينا مثل « شبرد » مثلا لاقامة حفلة عشاء فيه الا أنه يجد أن جميع الأماكن المخصصة لهذا الغرض مشغولة ، فى هذه الحالة نحاول اقناعه باقامته فى فندق آخر من الفنادق التابعة للشركة ٠ بل يحدث أكثر من هذا قد نحاول اقناع العميل بالحصول على الخدمة التى يطلبها فى فندق آخر تابع للشركة فى بلد آخر اذا كانت جميع الفنادق فى البلد الذى توجه اليها العميل مشغولة ٠ حدث هذا مع المعهد القومى للادارة فى الشتاء الماضى ٠ فقد طلب استئجار قاعة فى فندق مينا هاوس ليقيم فيها برنامج تدريب للمديرين فى قطاع الصناعات الهندسية ٠ وكان الفندق مشغولا ومحجوزا حتى مايو ، كذلك كانت معظم الفنادق التابعة للشركة فى القاهرة ، فعرضنا عليه وأقنعناه أن فى الامكان اقامة البرنامج فى فندق « سان استيفانو » بالاسكندرية وأنه هادىء ومناسب للبرنامج ٠

وحتى نخطط لهذا النوع من النشاط مقدما يتصل المسئولون عن تنشيط البيع ومديرو الفنادق على مواعيد الحفلات التى ينتظر أن تقيمها ونبدأ عملية اتصال منظمة لتتولى اقامة هذه الحفلات عندنا ٠

الدكتور عاطف : هل أفهم من هذا أن مدير كل فندق يحاول أن يحصل على العملاء أولا لنفسه فاذا ما تعذر ارضاءهم يحيلهم الى فنادق الشركة الأخرى ؟ فهل يتم هذا عن طريق جهاز للبيع موجود فى المركز الرئيسى ؟

رئيس مجلس الادارة : نعم لدينا مكتب لتنشيط المبيعات فى القاهرة ومكاتب أخرى فى المناطق · وبطبيعة الحال يهتم المسئول عن المكتب فى كل منطقة بتنشيط حركة العمل فى الفنادق الموجودة فى منطقته · وتستطيع أن تقول ان تنشيط المبيعات يتم بواسطة ثلاث جهات : المكاتب المخصصة لهذا الغرض فى المركز الرئيسى ، مكتب البيع بالمناطق وبواسطة الفندق ·

الدكتور عاطف : جانب أخير أود أن أستوضحه وهو الخاص بالهيكل التنظيمى هل أستطيع أن أحصل على صورة مختصرة عن الوظائف الرئيسية بكل فندق وعلاقاتها ببعضها ·

رئيس مجلس الادارة : يوجد فى قمة الهيكل التنظيمى مدير عام الفندق يليه مباشرة نائبه (نائب مدير الفندق) أو المدير المقيم والذى يتولى شئون الفندق فى غياب المدير العام بعد انتهاء ساعات العمل (بعد الثالثة ظهرا) ثم يلى هؤلاء رؤساء الاقسام ، وعادة ما يضم الفندق الأقسام التالية : الاستقبال ، الشئون الهندسية (للاشراف على تشغيل وصيانة المبنى وأجهزة التكييف وتوصيلات الكهرباء والمياه وكافة الأجهزة) ، المغسلة ، ترتيب وتنظيف الحجرات ، خدمات الطعام (المطبخ والمطعم) ·

وأحيانا يكون هناك شخص مسئول عن المطبخ والمطعم (رئيس المطبخ والمطعم) أو يقسم العمل بين شخصين ، واحد يتولى الاشراف على المطبخ ويقوم بشراء المستلزمات المطلوبة له والثانى يقوم بالاشراف على الخدمة فى صالات الطعام وأحيانا يكون لدينا أكثر من مشرف اذا تعددت صالات الطعام على أن يراسهم رئيس مطاعم يكون حلقة اتصال بينهم وبين مدير الفندق · الا أن وجود هذه الوظيفة الأخيرة تخلق حساسيات فى العمل لاحصر لها فقد تبين لى لى من الخبرة أن هؤلاء الناس معتمدون بأنفسهم الى درجة الغرور ويعارضون فى أن يكون بينهم وبين مدير الفندق أى حاجز · الا أن الشكل العام فى أغلب الفنادق هو وجود وظيفة تعلو رؤساء المطاعم للتنسيق فيما بينهم اذ أنه فى حالة غياب هذه الوظيفة يضطر مدير الفندق الى القيام بمثل هذا التنسيق ·

الدكتور عاطف : سؤال أخير ، هل أستطيع أن أستوضح الفرق بين عمل رئيس المطبخ ورئيس المطعم ؟

رئيس مجلس الادارة : رئيس المطبخ مسئول عن كافة الأعمال التى تتعلق بتجهيز الطعام ، وعلى ذلك يقوم باعداد قوائم الطعام والأسعار التى ستدرج لكل صنف أو مجموعة أصناف • أما رئيس المطعم فمسئول عن تقديم الطعام فى المطعم وخدمة العميل ، كذلك يعاون فى اعداد قوائم الطعام للحفلات والاستقبالات •

ولتوضيح الهيكل التنظيمى سأعطيك صورة عن البناء التنظيمى لاحدى فنادق (نموذج رقم ٣ صفحة ٥٨٣) •

المطلـوب :

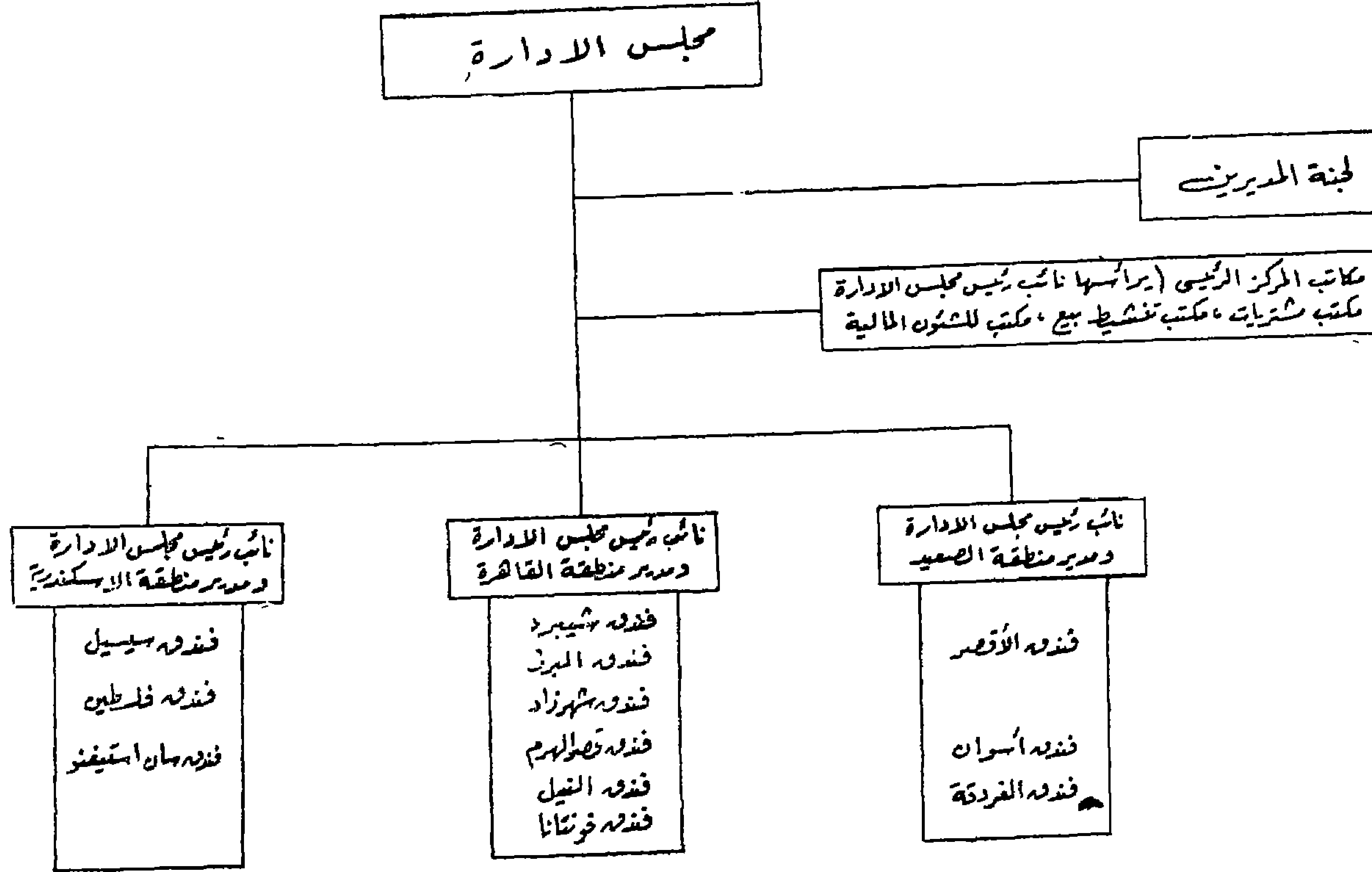
أولا — على القارىء أن يسجل كتابة ملاحظاته على :

١ — الهيكل التنظيمى للشركة ثم للمنطقة وللفندق •

٢ — رأيه بالنسبة للأسلوب المتبع فى تنسـيق العمـل بين مجلس الادارة ورئيس المنطقة ثم مدير الفندق •

٣ — رأيه فى الأسلوب المتبع فى محاسبة مديرى الفنادق خاصـة بالنسبة لمحاسبتهم على النتائج فقط •

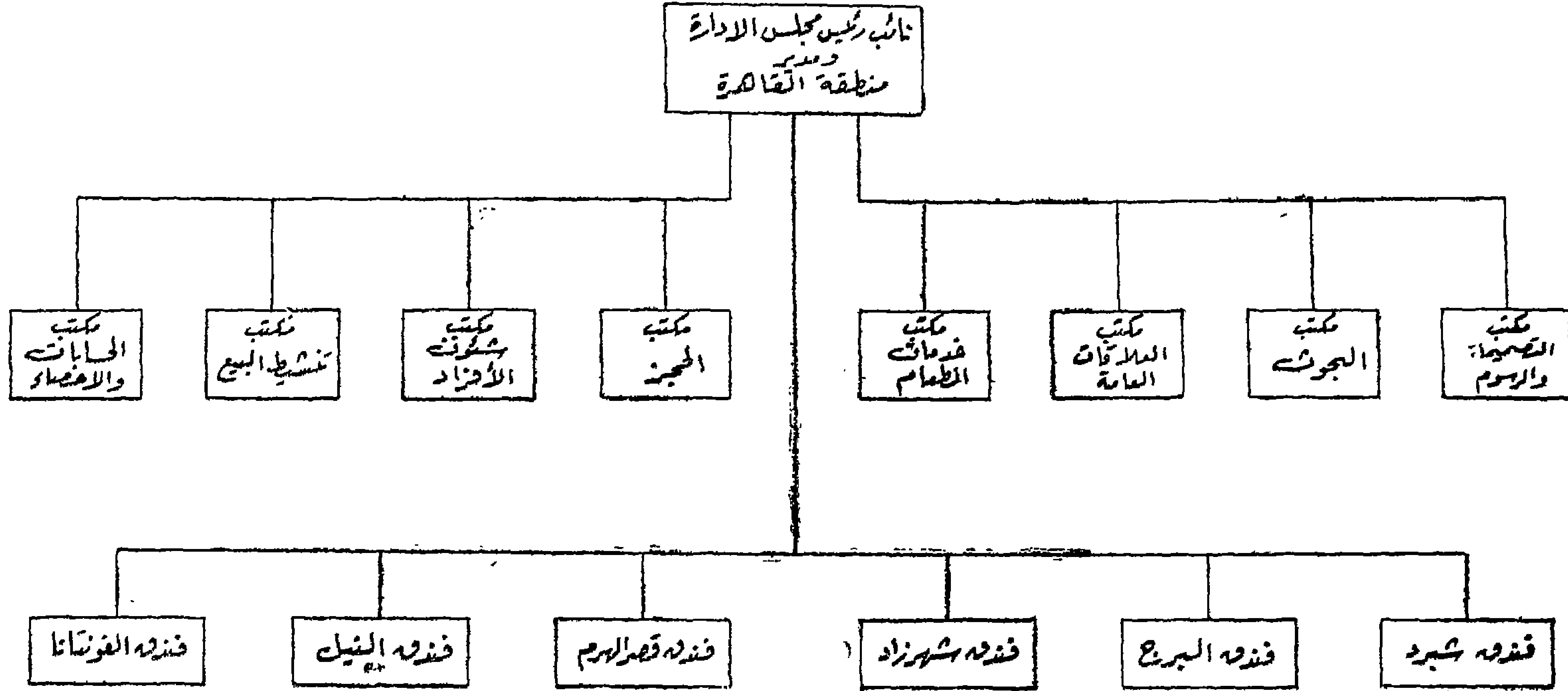
ثانيا — هل يمكن تطبيق البناء التنظيمى وأسلوب الاستفادة منه فى شركات أخرى ؟ ناقش بالتفصيل •


نموذج رقم «١»
الهيكل التنظيمي لشركة مصر للفنادق
مجلس الادارة
لجنة المديرين
مكاتب المركز الرئيسي (يرأسها نائب رئيس مجلس الادارة
مكتب مشتريات ، مكتب تنشيط بيع ، مكتب للشئون المالية
نائب رئيس مجلس الادارة ومدير منطقة الصعيد
فندق الأقصر
فندق أسوان
فندق الغردقة
نائب رئيس مجلس الادارة ومدير منطقة القاهرة
فندق شبرد
فندق المبرز
فندق شهرزاد
فندق قصر الهرم
فندق النيل
فندق كونتننتال
نائب رئيس مجلس الادارة ومدير منطقة الاسكندرية
فندق سيسيل
فندق فلسطين
فندق سان استيفانو

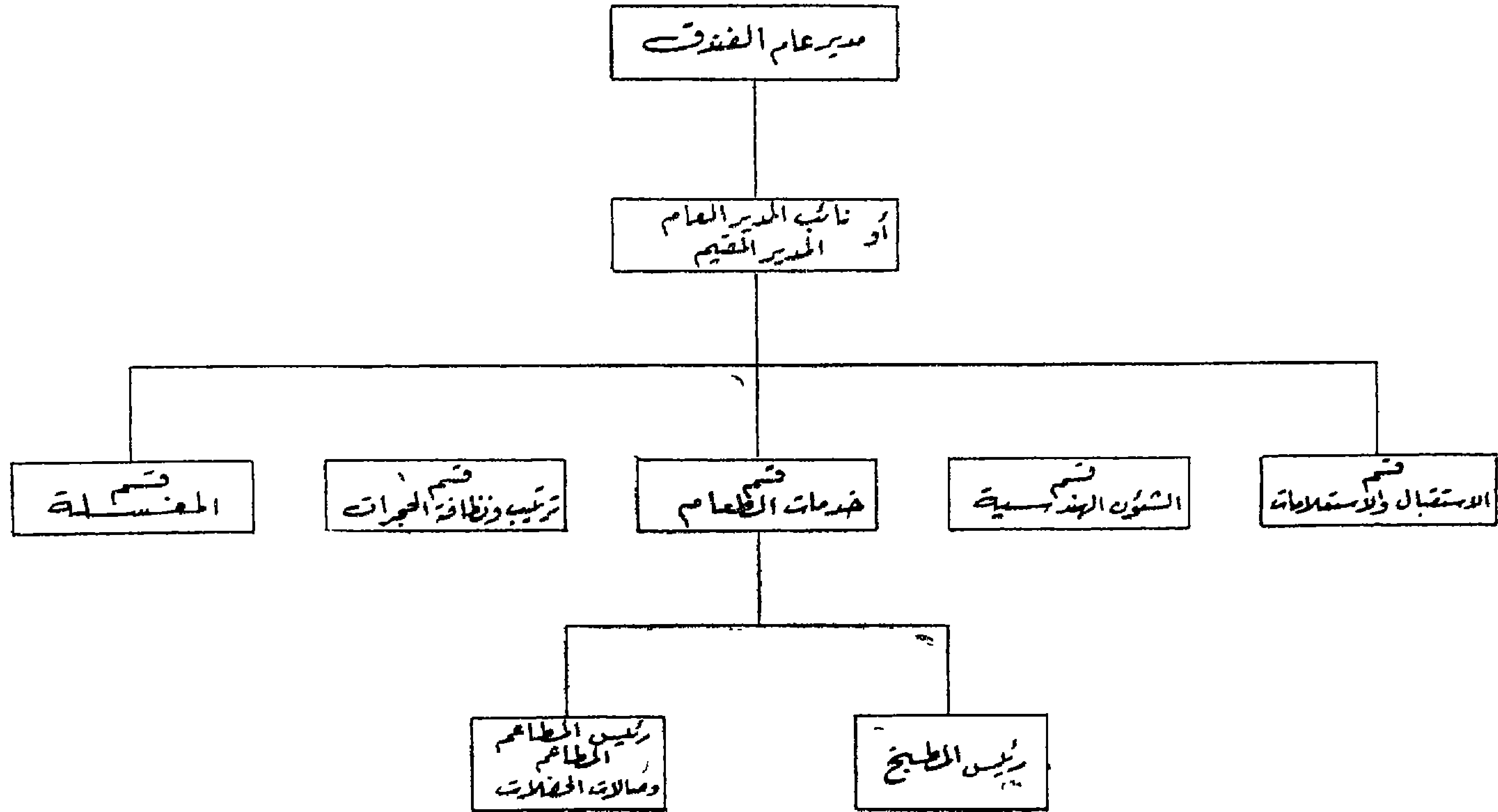
نموذج رقم «٢»

شركة مصر للفنادق

الهيكل التنظيمي لمنطقة القاهرة



نموذج رقم « ٣ »
« الهيكل التنظيمي لفندق البرج »



خامسا ــ حالات ونماذج عملية فى مجال الرقابة

١ ــ مصانع جروبى للحلوى والمرطبات

استخدام التقارير للرقابة على المبيعات .

٢ ــ شركة الكاوتشوك الأهلية

الرقابة على جودة الانتاج

٣ ــ شركة الدلتا للصلب

الرقابة على أداء العمال عن طريق المعدلات

٤ ــ الشركة العامة للأدوات الصحية ولوازم العمارات

مشاكل اعداد معدلات الانتاج

٥ ــ شركة القاهرة للملبوسات والتريكو

الرقابة على العمال عن طريق التقارير الدورية

٦ ــ الشركة المتحدة للصناعات الغذائية

الرقابة على النتائج المالية

١ – مصانع جروبى للحلوى والمرطبات

استخدام التقارير الدورية في الرقابة على المبيعات

١ – بيانات أساسية عن الشركة :

أنشئت مصانع جروبى للحلوى والمرطبات عام ١٩٢٤ بواسطة ثلاثة شركاء ورثوا مهنة صناعة الحلوى والمرطبات عن أجدادهم . وقد نال كل منهم شهادته الجامعية وأرادوا أن يستغلوا ما حصلوا عليه من خبرة عن النواحى الفنية للصناعة ومن معرفة فى تعليمهم فى انشاء مصنع صغير يفى حاجة القاهرة عندئذ بالحلوى والفطائر والشيكولاته والأيس كريم .

وفعلا أنشأوا مصنعا صغيرا فى مبنى صغير فى وسط القاهرة ، واقتصر نشاطهم على مجرد انتاج هذه الأصناف وتركوا أمر توزيعها لموزعين يمرون يوميا فى أحياء القاهرة المختلفة . وقد ظل الوضع على هذا الحال قاصرا على عملية الانتاج حتى عام ١٩٣٦ .

ثم فكر الشركاء بعد أن أصبحت لمنتجاتهم سمعة طيبة فى السوق خصوصا وأنها كانت تباع تحت اسم تجارى اختاروه « جروبى » ، أن يستغلوا هذا الاسم فى افتتاح محلات لتوزيع منتجاتهم وصالات شاى ومطاعم لتقديم هذه الأصناف اذ توقعوا أن نسبة الربح ستكون أعلى باضافة خدمة التقديم . وفعلا افتتح فرع للبيع وصالة شاى فى شارع عبد الخالق ثروت فى وسط القاهرة وآخر يبعد عنه بحوالى كيلو متر فى شارع قصر النيل ويضم صالة بيع ومطعما وصالة شاى .

ثم ساعدت ظروف الحرب العالمية الثانية الشركاء على التوسع فدعموا المصنع بمعدات حديثة وأصبح لديهم عدة أفران أوتوماتيكية ومصنع كامل لمنتجات الألبان ومصنع للحلويات والفطائر (الكعك والتورتة وخلافه) ومصنع للمربات والشربات وأخيرا اشترت الشركة مصنعا للمياه الغازية وعصير الفواكه كان معروضا للبيع بسبب وفاة مالكه . ونظرا لاختلاف

نشاط المياه الغازية وعصير الفواكه نسبيا فقد قرر الشركاء أن يظل مصنع المياه الغازية مستقلا في ادارته وله جهازه الطبيعي المستقل ٠

وعلى ذلك أصبح في الشركة جهازان مستقلان للبيع : الأول مسئول عن مبيعات الحلوى والمخابز والأيس كريم والفطائر سواء في محلات الشركة أو الى المطاعم والمحلات التي تبيع هذه الأصناف في القاهرة والبلاد القريبة منها ٠ وجهاز مسئول عن مبيعات المياه الغازية وعصير الفواكه في جميع أنحاء الجمهورية العربية ٠

ونظرا للخبرة التي اكتسبها العاملون في الشركة في مجال صناعة الحلوى وأعمال المخابز والمعلبات ، فقد رأت ألا تقتصر على عمليات التصنيع ثم بيع منتجاتها فقط بل تمد نشاطها الى شراء وبيع بعض المواد الأولية أو المنتجات الجاهزة أو المعدات المرتبطة بنشاطها وبذلك أصبح نشاط الشركة موزعا على الثلاث مجموعات الآتية من السلع ٠

المجموعة الأولى

سلع تقوم الشركة بانتاجها ـ تمثل ٢٥٪ من اجمالي مبيعاتها

فيما يلي السلع التي تقوم ادارة المبيعات لفرع النشاط الأصلي (الحلوى والمرطبات) :

١ ـ أ : مربات ـ جيلي ـ حشو التورتات ـ مستلزمات المخابز

١ ـ ب : مياه غازية ومنتجات أيس كريم ٠

١ ـ جـ : زيوت مستخلصة ومستخلصات أخرى ٠

١ ـ د : بودرات ومثلجات ٠

المجموعة الثانية

سلع استهلاكية يقتصر دور الشركة على الاتجار فيها (تشترى وتباع كما هي) وتمثل ٧٠٪ من اجمالي المبيعات

٢ ـ أ : فواكه مجففة وفواكه للتورتات وياميش ٠

٢ ـ ب : أصناف بقالة (كاكاو ـ شاى وخلافه) ٠

٢ ـ ج : أصناف لها استعمالات خاصة (بودرة لبن ـ مولاس وخلافه) •

٢ ـ د : معلبات (خضروات وفواكه) •

٢ ـ هـ : منتجات مجمدة (أسماك ـ خضروات وفواكه) •

المجموعة الثالثة

معدات وأدوات وأثاثات لمحلات الحلوى والمرطبات
وتمثل ٥٪ من اجمالى المبيعات

٣ ـ أ : أفران ومستلزماتها •

٣ ـ ب : مهمات صغيرة وعدد •

٣ ـ ج : ماكينات تدار بموتورات ميكانيكية •

٣ ـ د : أثاثات خاصة بمحال المخابز (مناضد ـ واجهات محال ـ أدوات ومواد ديكور وخلافه) •

أما ادارة المبيعات المسئولة عن النشاط الذى استجد بضم مصنع المياه الغازية وعصير الفواكه فتقوم بتسويق أربعة مجموعات من السلع :

١ ـ مجموعةالسلع التى تنتجها الشركة (انتاج مصنع الميـاه الغازية وكذلك انتاج الشركة الأم فيجوز لكل من جهازى البيع أن يشترى من الآخر ثم يبيع هو للسوق) •

٢ ـ أصناف استهلاكية مشتراة وأدخلت عليها عمليات بسيطة ويعاد بيعهـا •

٣ ـ مهمات مشتراة ومعاد بيعها •

٤ ـ عصير الفواكه المعلبة •

٢ ـ اعادة تنظيم الشركة :

بلغ عدد عملاء الشركة عام ١٩٦٧ حوالى ١٢٠٠٠ عميل منهم ٥٠٪ على الأقل فى مدينة القاهرة • ويحصل هؤلاء العملاء على خدمات منتظمة اذ تصلهم طلباتهم فى الأوقات التى يحددونها ووفقا لمواصفاتهم •

ويضم جهاز البيع ٥٤ مندوب بيع يقومون بزيارات دورية منتظمة للعملاء الذين لهم حسابات جارية مع الشركة وذلك بمعدل زيارة فى الأسبوع على الأقل أما باقى العملاء الذين ليس لهم معاملات منتظمة مع الشركة فتتم الزيارات لهم بواقع مرة أو مرتين فى الشهر ٠

ويتخصص ٣٢ من هؤلاء فى بيع منتجات الشركة الأصلية خارج القاهرة بينما يبيع منتجات مصنع المياه الغازية تسعة مندوبين كما يتخصص ثلاثة فى أعمال التركيب والديكور والباقى عددهم ١٠ يخدمون منطقة القاهرة ٠

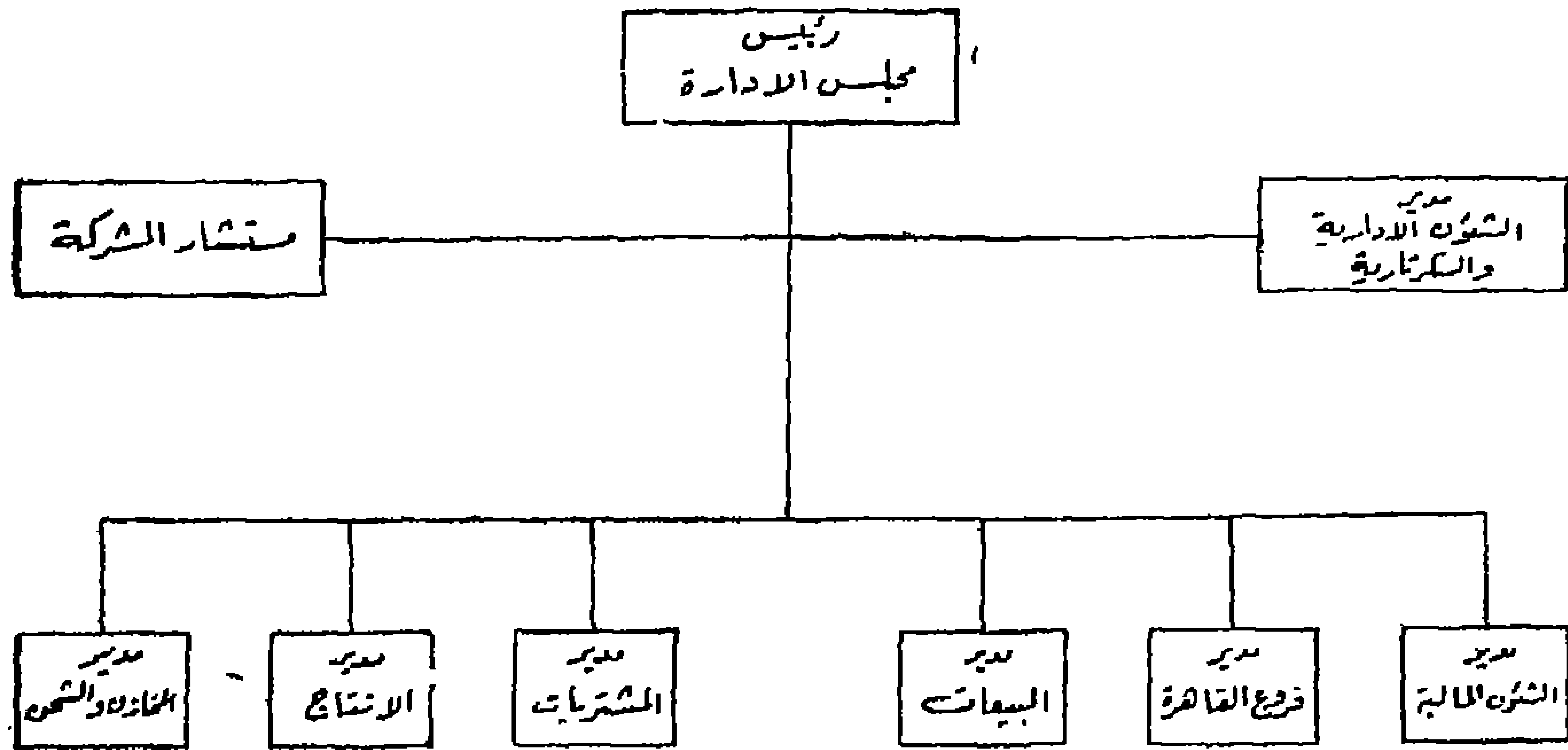
وقد حرصت الشركة على أن تضم الى الجهاز أربعة موظفين آخرين يتخصصون فى المرور على العملاء للاستماع الى شكاواهم الخاصة والعامة ودراسة مشاكلهم ومعاونتهم على حلها ٠

وفى عام ١٩٥٩ وجد الشركاء الثلاث أن حالتهم الصحية أصبحت لاتساعدهم على تحمل الأعباء الضخمة التى تتزايد مع تنوع نشاط الشركة فقرروا تحويلها الى شركة مساهمة وبيع أسهمها وفعلا تم ذلك فى نهاية ١٩٦٠ وفى أول جمعية عمومية تم اختيار السيد زكى أمين رئيسا لمجلس ادارة الشركة اعتبارا من أول يناير ١٩٦١ ٠

بمجرد أن تسلم رئيس مجلس الادارة الجديد عمله بدأ فى دراسة الموقف المالى للشركة فتبين له أنه بالرغم من متانته الا أنه أضعف من السنوات السابقة وبدراسة أسباب هذا تبين أن حجم المبيعات الكلية فى تناقص ٠ وعلى ذلك طلب بيانا بأرقام المبيعات من كل صنف خلال الخمس سنوات الماضية ورقم المبيعات لكل مندوب ولكل عميل وبدراسة تطور هذه الأرقام مع القيادات فى جهاز البيع أمكنه أن يحدد مجالات ثلاثة لمعالجة الموقف :

١ — ايجاد حافز أكبر لدى العاملين لبذل مجهود أكبر عن طريق توزيع جزء من الأرباح الصافية على شكل أسهم ، وبالتالى تحويل العاملين الى ملاك لهم مصلحة فى النتائج التى تحققها الشركة ٠ وقد بدأ تنفيذ هذا بالنسبة لعدد محدود يتمثل فى ١٨ رئيس قسم ثم ضاعف العدد فى السنة التالية ٠

٢ ـ تعديل الهيكل التنظيمى بعد أن تبين أن خطوط السلطة غير واضحة فى بعض الحالات مما ترتب عليه زيادة الأعباء الروتينية على مديرى الادارات • وقد تم هذا عن طريق اعداد توصيف للوظائف وتجميعها فى أقسام واضحة مع تحديد مسئوليات وسلطات رؤساء الأقسام بشكل قاطع • ويوضح الشكل التنظيمى التالى الذى وافق عليه مجلس الادارة فى جلسة ١٩٦١/٤/٢٥ :



وقد حددت اختصاصات الادارات التى تظهر فى الشكل السابق على الوجه التالى :

مدير الشئون الادارية والسكرتارية : مسئول عن اعداد البيانات الاحصائية الخاصة بالانتاج والبيع وكذلك عن حفظ الأوراق والمكاتبات وعن تصدير واستلام البريد (الأرشيف) وكذلك عن كل ما يتعلق بشئون الأفراد •

مستشار الشركة : يقوم بدراسة كافة الموضوعات التى تحال اليه من رئيس مجلس الادارة •

مدير الشئون المالية : يتولى الاشراف على الحسابات وعمليات البيع الآجل والخزينة والمراجعة الداخلية والتكاليف واعداد كشوف الأجور •

مدير فرع القاهرة : مسئول عن فرعى البيع بمدينة القاهرة .

مدير المبيعات : مسئول عن كل ما يتعلق بالبيع والاعلان .

مدير المشتريات : مسئول عن تحديد الأصناف والكميات من السلع التى تشترى بقصد اعادة بيعها .

مدير الانتاج : مسئول عن كافة نشاط التصنيع .

مدير المخازن والشحن : مسئول عن المخازن وكافة عمليات الشحن .

كذلك تقرر أن تعرض القرارات الهامة على « لجنة المديرين » ويرأسها رئيس مجلس الادارة وتضم مدير الانتاج ومدير المبيعات والمدير المالى ومدير المشتريات .

٣ ـ الرقابة الدقيقة على نشاط البيع عن طريق متابعة تنفيذ الطلبات واعداد تقارير دورية عن نشاط البيع مع تحليل لمحتويات هذه التقارير .

٣ ـ الرقابة على المبيعات :

تقرر اعتبارا من أول يناير ١٩٦٦ اعداد التقارير الآتية على أن تعرض بمجرد الانتهاء منها على لجنة المديرين لاصدار توصيات محددة على ضوء النتائج التى تشير اليها :

أولا ـ مجموعة التقارير التى تعد يوميا : وهذه :

(أ) تقرير يبين المبيعات اليومية من كل مجموعة وكذلك اجمالى المبيعات التى تحققت خلال الشهر وحتى اليوم الذى يعد عنه التقرير ثم اجمالى المبيعات فى الشهر الماضى وحتى اليوم المماثل من ذلك الشهر . (صورة هذا التقرير موضحة فى نموذج رقم ١ صفحة ٥٩٦ ، ٥٩٧

(ب) تقرير عن المبيعات اليومية لكل من مندوبى البيع وكذلك اجمالى مبيعاته حتى ذلك اليوم خلال الشهر ثم المبيعات المقدرة عن نفس المدة ثم المبيعات عن نفس المدة من خلال العام الماضى ٠ (صورة هذا التقرير موضحة فى نموذج رقم ٢ صفحة ٥٩٨ ـ ٦٠٢

ثانيا ـ التقارير الشهرية : وهذه :

(أ) تقرير عن المبيعات الشهرية لكل مجموعة مقارنة بالمبيعات للشهر المماثل من العام الماضى ٠ (صورة هذا التقرير موضحة فى نموذج رقم ٣ صفحة ٦٠٣ ـ ٦٠٥

(ب) تقرير عن المبيعات الشهرية لكل مندوب مقارنة بمبيعاته خلال الشهر المماثل من العام الماضى ٠ (صورة هذا التقرير موضحة فى نموذج رقم ٤ صفحة ٦٠٦ ـ ٦٠٨

(ج) تقرير سنوى يقدم من كل مندوب بيع عن نشاطه خلال السنة والأرباح التى حققها مقارنا بالأرقام المماثلة خلال العام الماضى٠ (صورة هذا التقرير موضحة فى نموذج رقم ٥ صفحة ٦٠٩ ـ ٦١١) ٠

(د) تقرير شهرى يوضح نشاط الشركة خلال الشهر مقارنا بالنشاط فى الشهر المماثل من العام الماضى ٠ وينقسم هذا التقرير الى أربعة أجزاء ٠ يوضح الجزء الأول اجمالى الأرباح التى تحققت خلال الشهر ، أما الجزء الثانى فيوضح رقم المبيعات الاجمالى واحصائيات عن التشغيل ، أما الجزء الثالث فيضم نفس البيانات عن فرع القاهرة ، أما الجزء الرابع والأخير فيوضح أرباح مصنع المياه الغازية وعصير الفواكه ٠ (صورة هذا التقرير موضحة فى نموذج رقم ٧ صفحة ٦١٢ ـ ٦١٨

(هـ) تقرير سنوى يبين أسماء العملاء الجدد الذين أمكن اجتذابهم بواسطة كل من مندوبى البيع ٠

المطلوب :

أولا ـ على القارىء أن يقرأ الحالة جيدا ويدرس بعمق الأسلوب الذى اتبع فى الرقابة على المبيعات خاصة أنواع التقارير التى تعد والبيانات التى تدرج فى كل نوع والمدة التى تعد عنها هذه التقارير ٠

ثانيا ـ اذا طلب منك اعداد نظام رقابى مماثل فى الشركة التى تعمل بها فما هى الامكانيات التى يجب أن تتاح لك عند انشاء هذا النظام ؟

ثالثا ـ اذا عرضت عليك التقارير الموجودة على النماذج من ١ الى ٦ فما هى أهم النتائج التى تتوصل اليها من تحليل البيانات الموجودة بها ـ أعد تقريرا الى رئيس مجلس الادارة تحدد فيه توصياتك على ضوء التحليل الذى تعده لهذه التقارير ٠

نموذج رقم ١

تقرير يومى عن مبيعات الإدارات

الأصناف	المبيعات اليومية بالجنيه	المبيعات حتى اليوم خلال الشهر الحالى	إجمالى المبيعات لنفس الشهر من العام الماضى	إجمالى المبيعات لنفس الشهر من العام الماضى
المبيعات	٥٠٢٤٢,٤١	١٦٣٠٠٢,٧٩	—	—
خصم	١٢١٣,١٣	١٦٢٦,٦٧	—	—
إجمالى	٤٩٠٢٩,٢٨	١٦١٣٧٦,١٢	—	—
رقم المبيعات	٥٩٧	١٩٦٩	١٢٢١	٩٦٨٩
مبيعات المجموعات :				
أ — ١	٧٦٨٧,٤٣	٢٤١٨٤,٣٠	١٥٢١,٥٢	١١١٤٦٢,٢٦
٢	١٧٣٢,٧٦	٧٨٧٠,٢٢	٤٣٨١,٣٧	٣١٥٥٠,٨٥
٣	١٠٠٩,٨٠	٣٣٨٩,١٢	٥٧٦٢,٩٧	٢٩٣٢٥,٨٥
٤	٢١٩٠,٠٦	٨٠٦٨,٣٦	٤٧٥٨,٢٤	٣٢٤٧٠,٨٨
مجموعة أ	١٢٦٢٠,٠٥	٤٣٥١٢,—	٣٠١٠٤,١٠	٢٠٤٨٠٩,٨٤

(تابع) نموذج رقم ١

الأصناف	المبيعات اليومية بالجنيه	المبيعات حتى اليوم خلال الشهر الحالى	إجمالى المبيعات لنفس الشهر من العام الماضى	إجمالى المبيعات لنفس الشهر من العام الماضى
ب — ٥	١٥٦٦٤,٣٨	٤٩٠٤١,٢٣	٢١٥٨٣,٢٥	٢٢١١٤٨,٦٩
٥ م	٤٩٣٣,٣٥	١١٨٣٢,٩٠	٥٥٠٤,٨٦	٤٤٧٣١,٣٠
٦	٤٦١٣,٤٧	١٤٢٦٢,٥٢	٧٨٩٥,٥٤	٥٧٦٣٣,٢٠
٧	٦٧٧٥,٦٦	٢٤٢٥١,٣٠	١٠٧٧٣,٤٠	٧٨٣٨٦,٣٣
مجموع (ب)	١٠٦٦,٦٦	٧٩٥٧,١٣	٥٤١٥,١٧	٤٥٧٩٣,٩٦
٨	٣٣٠٥٣,٤٨	١٠٧٨٠٩,٠٨	٥١١٧٢,٢٢	٤٤٧٦٩٣,٤٨
ج — ٩	٩٢٢,٦٠	١١٢٤,٨٢	٦٥,٧٧	٧١٩٧,٥٤
١٠	٩٦٥,٦٨	٥٥٨٨,٨٦	٢٠٥٣,١١	٣٤٧٧٨,٩٠
١١	٤١٣,٧٠	١٦٨٦,١٠	٢٣٥٧,٩١	٢٦٧٥٧,٢٤
١٢	١٠٤٣,٧٥	١٢٩٧,٤٠	١٨٣,٢٠	٢٦٩٦,٣٤
مجموع (ج)	٣٣٤٥,٧٣	٩٦٩٧,١٨	٤٦٥٩,٩٩	٧١٤٣٠,٠٣
إجمالى المجموعات	٤٩٠١٩,٢٦	١٦١٠١٨,٢٦	٨٥٩٣٦,٣١	٧٢٣٩٣٣,٣٥
مصاريف بريد ونقل الخ	١٠و — ٢+	٣٥٧,٨٦	١٤٦,٢٢	—
إجمالى المبيعات	٤٩٠٢٩,٢٨	١٦١٢٧٦,١٢	٨٦٠٨٢,٥٣	٧٢٣٩٣٣,٣٥

نموذج رقم ٢

تقرير يومى عن مبيعات رجال البيع

اسم مندوب البيع	مبيعات اليوم	المبيعات حتى اليوم خلال الشهر الحالى	الهدف الشهرى	المبيعات حتى اليوم لنفس الشهر من العام الماضى	اجمالى المبيعات لنفس الشهر من العام الماضى
اميل فرج	٢٩٥,٤٢	١٧٠٩,٨٠	١٣٢٠٠,—	١٧٦٥,٢٠	—
ابراهيم حسين	٢٣٤,١٧	٢٤٧٧,٩٥	١٢٣٠٠,—	٢٤٨٠,٤٥	—
توحيد على	١٩٥٧,٥٦	٣٦٣٦,٨٦	١٦٣٠٠,—	٩٣٦,٣١	—
سميرة حسين	٤٠,—	١١٦٦,٧٢	٩١٠٠,—	٦٣٥,٠١	—
هيفاء ابراهيم	١١٣٠,٦٧	٥٦٧٧,٢٠	١٧٠٠٠,—	٧٣٨,٥٠	—
ممدوح جبر	٩٥٦,٨٠	٥٤٣٢,٥٦	٢٢٤٠٠,—	٣١٤٤,٨٦	—
توفيق سيداروس	٩٣٣,٥٤	٢٢٢٦,١٩	١٣٣٠٠,—	٦٥٦,٥٣	—
نبيه على	٢٧٦١,٢٥	٦٣٦٢,١٢	٢٠٠٠٠,—	٢٣٨٧,٨١	—
أحمد عبد الله	٢١٣٠,٨٧	٢٨١٥,٢٣	٢٤٤٠٠,—	٥٤٨١,٨١	—
سيد خضر	١٦٦٧,٣٤	٥٢٠٠,٥٨	٢٦٤٠٠,—	١٧٣٧,٠٦	—
مصطفى محمود	٨٩٢,٦٩	٢٦١٦,٩٩	١٤٦٠٠,—	٢٢٤٠,٩٥	—
باسل حمد	١٤٤٨,٢٢	٣٩١٣,٨٤	١٤٠٠٠,—	١٢٠٧,٩٠	—

(تابع) نموذج رقم ٢

اسم مندوب البيع	مبيعات اليوم	المبيعات حتى اليوم خلال الشهر الحالى	الهدف الشهرى	المبيعات حتى اليوم لنفس الشهر من العام الماضى	اجمالى المبيعات لنفس الشهر من العام الماضى
عصام معتوق	١٤٥٠,٩٥	٥٢٣٠,٩٥	٢٤٥٠٠,—	٤٨٠٠,٣٤	—
عادل عبد الحميد	٨٦٧,٩٦	٤٢٠٧,٠٩	١٩٧٠٠,—	٧٤٨,٢٥	—
عماد اسماعيل	٨٤٧,١٢	٢٧٢٦,٠٦	٢٦٠٠٠,—	٦٥٩,٨٧	—
عبد المنعم عوض الله ...	٣٠٧,٠٣	١٧٤٠,٨٩	١٤٩٠٠,—	٨٥١,٩٧	—
عبد الغفور الشربينى ...	٣٣٠,٤٩	٨٨٢,٤٨	١٥٩٠٠,—	٤٧٨,١٥	—
حسين شكر	٥٧٤,٣٢	١٩١٥,٩٥	١٢٣٠٠,—	١٩١٢,٢٥	—
حسنين حلاوة	٧٠٤,٧٣	٢١٠٤,٠٤	٨٦٠٠,—	٢٤٤٢,٦٤	—
عبد العزيز عبد الغنى ...	٣٥٦٠,٩٦	١٣٣١٨,٦٠	٦٥٠٠,—	٤٧٧٩,٩٦	—
خالد توفيق	٢١١٦,٤٥	٤١٥٣,٢١	١٧٣٠٠,—	٣٢٧٩,١٢	—
خليل سيدهم	٤٢٦,٢٧	١٥٢٣,٩٨	١٤٤٠٠,—	١٤٥٨,٤٤	—
جورج عبد المسيح ..	٢٩٣,١٠	٣٩٣٣,٤٩	١٧١٠٠,—	١١٣١,٢٧	—
جيهان بولس	١٤٧٦,٤٨	٣٦٤٢,٠٣	١٦٣٠٠,—	١١٥٢,٤٩	—
إنعام المصرى	٢٤١,٨٥	٢٥٨٦,٣٧	١٠٠٠٠,—	١١٠٩,٢٧	—

(تابع) نموذج رقم ٢

اسم مندوب البيع	مبيعات اليوم	المبيعات حتى اليوم خلال الشهر الحالى	الهدف الشهرى	المبيعات حتى اليوم لنفس الشهر من العام الماضى	اجمالى المبيعات لنفس الشهر من العام الماضى
وائل عبد العظيم	١٢٩١,٧٨	٤٨٢٥,٧٥	١٨٨٠٠,—	٢٣١٢,٥٩	—
هند علام	٢٩,٢٥	١٩١٥,٠٩	١٤٣٠٠,—	٤٢٧,٤٥	—
ابتسام الطويل	١٢٥٠,٣٩	٣٢٢٨,٥١	١١٥٠٠,—	١٢٠٤,٨٧	—
جرجس قصير	١٠٦٨,٩٥	٣١٨٣,٥٩	١٦١٠٠,—	١١٢٦,٦٥	—
على خميس	٨٩٦,٧١	١٨٥٨,٨٩	١١٦٠٠,—	١٠٠٧,٥٤	—
تحسين جمعه	١٠٩٠,٢٢	٣٢٧٣,٥١	١٣١٠٠,—	١٤٦٢,٠٢	—
عبد الوهاب محمد	١٥٠٧,٢٦	٥١٦١,٩٤	٢١٦٠٠,—	١٠٢٩,٢٤	—
متنوعات	—	—	—	٩٠٣,٣٨	—
حلات	٧٥٤,٨٠	٤٣٦٩,٨٧	٢٤٠٠٠,—	٣١٦٣,٩١	—
نوادى	٢٩٧,٦١	١٢٦٥,٠٦	٦٥٠٠,—	٦٨١,١١	—
فنادق	٦٢,٧٥	٩٩٢,٧٣	١٤٠٠٠,—	١١٤٧,٠٩	—
اجمالى	٣٤٨٩٥,٩٦	١٢١٢٧٦,١٢	٦١١٦٥٠٠,—	٦٢٦٨٢,٢٨	—

(تابع) نموذج رقم ٢

مندوبي بيع المهمات

اسم مندوب البيع	مبيعات اليوم	المبيعات حتى اليوم خلال الشهر الحالى	الهدف الشهرى	المبيعات حتى اليوم لنفس الشهر من العام الماضى	اجمالى المبيعات لنفس الشهر من العام الماضى
صموئيل فهمى	—	٢٣٣,٥٢	٢٢٠٠٠,—	٢١٥٤,٣٠	—
جندى عبد الملك	٣٥,٦٣	٣١١,٣٧	٥٢٠٠,—	١٦١,١٥	—
سيد خير الله	—	—	٣٥٠٠,—	—	—
متنوعات	—	٣٠٥,٦٣	—	٢٧,—	—
اجمالى	٣٥,٦٣	٨٥٠,٥٣	٣٠٧٠٠,—	٢٣٤٢,٤٥	—

مندوبي بيع ضواحى القاهرة

اجمالى الضواحى	٣٥٩٣١,٥٩	١٢٢١١٣,٤٥	٦٤٧٢٠٠,—	٦٥٠٢٤,٧٣	٥٦٦١٥٣,٩١

(تابع) نموذج رقم ٢
مندوبي بيع القاهرة

اسم مندوب البيع	مبيعات اليوم	المبيعات حتى اليوم خلال الشهر الحالي	الهدف الشهري	المبيعات حتى اليوم لنفس الشهر من العام الماضي	اجمالي المبيعات لنفس الشهر من العام الماضي
أناوان سعيد	٢١٠٠,٢٨	٣٧١٧,٦٨	١٢٠٠٠,—	٥١٥,٥٠	—
سعد عبد الملك	٢٠٠٤,٠٩	٣٢٣٨,٧٨	١٦٠٠٠,—	١١٣٢,٣٣	—
سهيل حافظ	٤٢٦,٤٥	٢١١١,٣٢	١٠٠٠,—	١٩٢٨,٩٤	—
على الرفاعى	٢٩,—	٧١٢,٥٩	١٦٠٠٠,—	٦١٩,٣٣	—
شافعى عبد الله	١٤٢٠,٢٣	٣٥٥٠,٨٨	٢٢٠٠٠,—	١٤١٤,٢١	—
تهانى عبد العليم	١٢٠٣,٩٨	٦٢١١,٠١	١٠٠٠,—	٨٩٦,٨٣	—
مصطفى اسماعيل	٣٠٢٢,٦٣	١٣٤٣٣,٢٨	٣٥٠٠٠,—	١٢٣٠١,٨٣	—
طه أبو العزم	١٦٧١,٤٧	٢٩٧٠,١٧	١٠٠٠,—	٢٧٦,٦٩	—
عبد الحى سلطان	—	٥٦٠,٤٢	١٦٠٠٠,—	٧٧٤,٦٥	—
عبد الجليل توفيق	٣٠٣,٥٤	٢٣٨٥,٤٨	١٩٠٠٠,—	١٩٥١,٣٦	—
اجمالى القاهرة	١٣٠٨٧,٦٧	٣٨٨٩١,٦١	١٦٦٠٠٠,—	٢٠٩١١,٥٨	١٥٧٧٧٩,٤٤
المجموع الكلى لمبيعات المندوبين	٤٩٠١٩,٣٦	١٦١٠١٨,٢٦	٨١٣٢٠٠,—	٨٥٩٣٦,٣١	٧٢٣٩٣٣,٣٥

نموذج رقم ٣

تقرير شهرى لمبيعات الأصناف فبراير ٢٨

الأصناف	مبيعات الشهر	مبيعات نفس الشهر من العام الماضى	المبيعات حتى اليوم للعام الحالى	المبيعات حتى اليوم للعام الماضى
اجمالى المبيعات الشهرية	٨١٦٣	٨٨٠٤	١٧٨٢٧	١٨١٠٢
مجموعة ١ — ١	١٠٢٦٠٥,٨٣	١١٠٢٦٢,٤١	٢١٣٩٢٦,٣٨	٢١٣٨٧٥,٦٠
٢	١٦٨٣٩,٥٦	١١٧٩٤,١٧	٣٤٧٦٦,٦٩	٢٧٦٨٠,١١
٣	٢٧٠٩٣,٦٨	١٧٥٥٧,٥٢	٦٠٧٧٥,٣٢	٤٠٠٢٣,٠١
٤	٣٩١٥٤,٧٧	٣٤٠٠٥,١٥	٧٥٨٣٥,٧٤	٦٧٤٣٦,٤١
المجموع	١٨٥٦٩٣,٣٤	١٧٣٦١٨,٧٥	٣٨٥٣٠٤,١٣	٣٤٩٠١٥,١٣

(تابع) نموذج رقم ٣

الأصناف	مبيعات الشهر	مبيعات نفس الشهر من العام الماضى	المبيعات حتى اليوم للعام الحالى	المبيعات حتى اليوم للعام الماضى
مجموعة ب — ٥	٢٢٤٥١١,٣٦	٢١٧٠٠٥,٤٧	٥٠٢٩٨٢,٠٥	٤٤٥٠٩٧,٧٩
٥م	٤٣٦٠٢,٩٣	٤١٣٠٠,٤٧	٩٦٣٧٩,١٤	٦٦٢٧٦,٠٤
٦	٤٩٠٧٦,٢٦	٤٥٩٧٥,٩٦	١٣١١٢٠,٤٠	٩٧٥٩٣,٦٤
٧	٩٢٠٠١,١٤	٧٥٠٢٠,٧٤	٢٣١٠٥٣,٨٨	١٦٩٠٥٤,٧٦
٨	٢٣٣٣١,١٩	٣٣٩٥٥٢,٦٥	٥٦٥٥٧,٤٣	٨٦٥٦٩,٠٨
المجموع	٤٣٢٥٢٢,٩٨	٤١٨٨٥٥,٢٩	١٠١٨٠٩٢,٦٠	٨٨٤٥٩٠,٨١
مجموعة ج — ٩	٧٣٤٨,٠٨	٤٦٨١,٠٥	١٤٩٣٧,٣٨	١٦٢٨٢,٣٩
١٠	٣٠٣٠٣,٢٥	٢٧٨٥٠,٣١	٦٧٧٣٣,٨٤	٦٣٥٦٤,٥٤
١١	٢٤٥٦٤,٦٩	١٣٧٨٠,٦٩	٦٨٦٠٢,٦٧	٣٥٧٧١,٨٦
١٢	٩٥٢٣,٧٦	١٦٠٣,٩٧	١٤٣٤٠,٥٤	٣٢٩٢,٦٦
مجموع...	٧١٧٣٩,٧٨	٤٨٠٠٦,٠٢	١٦٥٦١٤,٤٣	١١٨٩١١,٤٥
اجمالى مبيعات المجموعات	٦٨٩٩٥٦,١٠	٦٤٠٤٨٠,٠٦	١٥٦٩٠١١,٤٦	١٣٥٢٥١٧,٣٩
	٪٧,٩١	—	٪١٦,٠١	—

نموذج رقم ٤

التقرير الشهرى عن مبيعات مندوبى البيع

مندوب البيع	المبيعات الشهرية	مبيعات نفس الشهر من العام الماضى	المبيعات حتى اليوم للعام الحالى	المبيعات حتى اليوم للعام الماضى
إميل فرج	١٦١٢٨,٧٥	١١٣٤٤,٥٦	٣٤٥٨٧,٨٩	٢٧٦٥٧,٧١
إبراهيم حسينى	٦٠٢٤,٤٩	٧٤٩٦,٠٤	١٨٣٨٩,٠٩	١٥٥٤٢,٤٩
توحيد على	١٥٨٥٥,٩٥	١١٦٧٩,٩٤	٣١٠٤٩,٣٧	٢٥١٠٤,٥٠
سميرة حسين	٨١٠١,٩٠	٦١٦٥,٧٠	١٨٩٦٣,٣٥	١٧٧٨١,٧٤
هيفاء إبراهيم	١٨٨٢٥,٦٦	١٤٤٩٢,٠٥	٥٢٩٢٨,٢٣	٣٠٤٣٤,٥٩
ممدوح جبر	١٩١٢٠,٥٥	٢٤٥١٨,١٩	٤٥٥٥٣,٠٦	٥١١٧٩,١٧
توفيق سيداروس	٨٥٢٣,٦٩	٧٤٨٧,٣٥	٢٢٢٤٨,٦٣	١٩٦٩٢,٨٦
نبيه على	١٣٨٢١,٤٠	١٤٣٦١,٠٩	٢٩٨٤٠,٦٤	٢٧٣٠,٢٤
أحمد عبدالله	١٧٩٠٠,٨٥	١٨٦٩١,٨١	٤٣٩١١,٦٢	٣٧٦٥٤,٣٥
سيد خضر	١٩٨٤٦,٧٢	٢٥٧٤٨,١٧	٤٩١٩٢,٧٠	٤٨٦٧٥,١٦
مصطفى محمود	١٦٩٢٩,٧٣	١٣٦٠٧,١٦	٤٦٧٥٠,٥٦	٣٠٠٥٩,١١

(تابع) نموذج رقم ٤

التقرير الشهرى عن مبيعات مندوبى البيع

مندوب البيع	المبيعات الشهرية	مبيعات نفس الشهر من العام الماضى	المبيعات حتى اليوم للعام الحالى	المبيعات حتى اليوم للعام الماضى
باسل حمد	١٣٤٨٥,٥٠	١١٢٤١,٧٥	١٣٨٤٠,٤٨	٢٤٩٣٣,٢٤
عصام معتوق	١٢٢٣٦,٥٢	١٠٦٢٦,٦٧	٢٨١٤٣,٣٠	٢٠٧٦٩,٣٥
عادل عبد المجيد	٢٠١٨٩,٤٢	١٤٧٢٢,٠٣	٤١٣٥٢,٥٦	٣٣٦٠٢,٥٧
عماد اسماعيل	١٥٥٦٦,٣٢	١٤٧١٠,٨٦	٣٦٠٨٢,٦٧	٣٥٣٤٤,٠١
عبد المنعم عوض الله	١١٣١٧,٤١	١٠٦٨٨,٣٩	٢٧٤٩٨,٢٤	٢٣٠١٩,١٥
عبد الغفور الشربينى	٦٣١٨,٠٤	٥٣٥٤,١٠	١٦٧٥٦,٤٢	١٤١٤٦,٨٣
حسين سكر	١٩٤٥٤,٣٠	١٠٢٨٦,١٧	٣٥٥٠٦,٥٧	٢٠٥٤٩,٢٤
حسنين حلاوة	٩٢٢٠,٢٧	٧٥٩١,٠٧	١٧٩٤٤,٣٧	١٥٠٤٣,٤٠
عبد العزيز عبد الغنى	٦٦٨٠٧,٣٥	٥٢٣١٣,٢٢	١٧١١٢٨,٠٣	١١٠٧٠٨,٩٠
خالد توفيق	١٠٨٩٠,٩٢	١٢٩٨٢,٢١	٢٨٧١٣,—	٢٨٥٦٥,١٩
خليل سيدهم	١٤٨٧٨,٨٣	١١٣٢٦,٥٩	٣١١٦٠,١٢	٢٤١٤٤,٠١

(تابع) نموذج رقم ٤

مندوب البيع	المبيعات الشهرية	مبيعات نفس الشهر من العام الماضى	المبيعات حتى اليوم للعام الحالى	المبيعات حتى اليوم للعام الماضى
جورج عبد المسيح	٢٧١٩٦,٩٧	٢٢٤١٥,٩٥	٤٦٩١٦,٣٢	٣٧٥١٢,٨٧
جيهان بولس	٩٨١٦,٩٥	٨٥٧٩,٦٥	٢٥٣٢٧,٨٣	٢١٢٢٤,٣٤
انعام المصرى	٥٧٧٨,٣٢	٧٦٠٩,٠٦	١٥٠٢٤,٩٠	١٤٩١٩,١٠
وائل عبد العظيم	٢٠٨١٤,٠	١٩٠٤٠,٦٤	٥١٣٠٧,٥٢	٤٠٣٥٦,٢٨
هند علام	٦٣٤٨,٤٩	١٠٧٠٣,٦٠	٢٦٢٦١,٥٧	٢٠٥٣٤,٨٥
ابتسام الطويل	١٠٤٨٩,٩٣	١٠٨٧٢,٤٩	٣٢٠٦٣,٧٣	٢٤٤٠٥,٤٥
جرجس قصير	٨٠٨٦,٠١	٧٠٢٢,١٧	١٨٦٣٢,٣٥	١٥١٠٠,٤٣
على خميس	٧٩٥٤,٠٩	٩٦٦٥,٤٧	٢٣٠٤٣,٤٧	٢١٣٥٦,١٩
تحسين جمعه	١٢٢٢٣,٨٦	١١٢٢٧,٣٤	٢٥٣٠٣,٧٩	٢٦٩٧٠,٣٧
عبد الوهاب محمد	—	٧٢٤٩,٣٢	—	١٥٩٦٣,١٦
حفلات	١٢٢٢٦,٧٩	٢١٧٣٨,٣٠	٢٥٣٩٨,٠٦	٣٧٠٥٤,٠٧
نوادى	٤٤٢٨,٦٩	٤٤١١,٢١	١٠٣٣٥,٢٧	١٣٦٤٣,٦٣
فنادق	١٦٧٠٥,٨١	٤٨٩١,٦١	٤٤٦١٣,٩٩	١٤٩٠٤,٨٢
المجموع	٥٠٥٨١٤,٨٨	٤٦٢٦٤٩,٣٢	١٢٠٣٧٦٩,٩٧	٩٨٠٧٤٩,٣٠

نموذج رقم ٥

تقرير مندوب البيع

إسم مندوب البيع : إميل فرج   تقريرك عن شهر : ديسمبر

إجمالى المبيعات والأرباح الشهرية		إجمالى المبيعات والأرباح من أول العام وحتى هذا الشهر	
العام الحالى	العام الماضى	العام الحالى	العام الماضى
المبيعات ١٠١٤٦	المبيعات ١٣٥٨٠	المبيعات ١٥٧٤٢٢	المبيعات ١٤٦٠٧٦
الأرباح ١٥٣٥	الأرباح ٢٣٨٣	الأرباح ٢٥٧٦٥	الأرباح ٢٥٥٦٢
٪ ١٥,١٢	٪ ١٧,٥٤	٪ ١٦,٣٦	٪ ١٦,٣٧

الشهر الجارى لهذا العام				المبيعات — اجمالى		
المبيعات (اجمالى)	الأرباح	نسبة الربح الى المبيعات (فعلى)	نسبة الربح الى المبيعات (تقديرى)	الشهر المماثل من العام الماضى	للعام حتى اليوم — العام الحالى	للعام حتى اليوم — العام الماضى
١ — ١ ٨٧٣	٢١٢	٣١,٥٦	٢٥,—	١ — ١ ١٥٤٠	١٣٩١٠	١٤٨١٢
١ — ٢ ٣٢١	٩٠	٤١,٦٠	٢٨,—	١ — ٢ ٣٠٦	٨٧٤٧	٧٨٢١
١ — ٣ ٢٨٥	٨٥	٣٠,٤٨	٣٠,—	١ — ٣ ١٠١١	٥٢٦٤	٥٦٨٢

(تابع) نموذج رقم ٥

الشهر الجارى لهذا العام: المبيعات (اجمالى)	الأرباح	نسبة الربح الى المبيعات (فعلى)	نسبة الربح الى المبيعات (تقديرى)	المبيعات — اجمالى: الشهر المماثل من العام الماضى	للعام حتى اليوم: العام الحالى	للعام حتى اليوم: العام الماضى
ا — ٤ ١٣٧	٢٤	١٧,٥٥	٢٥,—	ا — ١ ١٥٣	٢٤٥٩	٢٥٩٥
ب — ٥ ١٣٨٨	١٥٩	١٣,٩٣	١٢,—	ب — ٥ ١٣١٥	٢٠٨٠٥	١٣٣٣٢
ب — ٥م ٩٣٦	١٠٩	١١,٩٠	١٣,٥٠	ب — ٥م ٧٦٥	١٢١٩٣	٩١٨٢
ب — ٦ ٥٧٩	٦٩	١٨,٧١	١٢,—	ب — ٦ ٤٨٩	٨٩١٩	٨٠٤٧
ب — ٧ ٤٧٨٦	٦٦٦	١٣,٩٧	١٥,—	ب — ٧ ٧٢١٦	٦٨٩٠٠	٨١٥٣١
ب — ٨ ٢١٢	٢٥	١٤,٤١	١٢,—	ب — ٨ ٢٢٠	٥١٢٣	٤٩١٧
جـ — ٩ ٤١٠	٩٠	٤٦,٦٢	٢٢,—	جـ — ٩ —	٦٦٦	٤٣٧
جـ — ١٠ ١٩٥	—	—,٥٩	٣٠,—	جـ — ١٠ ٥٤٨	١٠٣٣٧	٦٩٦٩
جـ — ١١ —	—	—	٢٤,—	جـ — ١١ ١٧	٧٥	٣٦٨
جـ — ١٢ ٢٤	٦	٢٥,٣٠	٣٠,—	جـ — ١٢ —	٢٤	٣٨٣

نموذج رقم ٦

ملخص عمليات شهر فبراير

الجزء الأول

البيـــان	العام الحالى	تقديرى	العام الماضى
١ — صافى الربح			
صافى الأرباح قبل الضرائب الخاصة بالشهر	٤٧٥٩	—	٨٥٩
صافى الأرباح قبل الضرائب الخاصة بالعام حتى اليوم ...	٢٨٨١	—	٧٢٥٩
صافى الأرباح بعد الضرائب الخاصة بالشهر	٦٠٣٠	—	٣٨٢
صافى الأرباح بعد الضرائب الخاصة بالعام حتى اليوم ...	٢٩٢٧	—	١٤٧٩
٢ — اجمالى مبيعات الشهر فيما عدا فروع البيع	٦٤٠٤٨٠	—	٧٥٤٨٩٤
اجمالى مبيعات العام حتى اليوم	١٣٥٢٥١٧	—	٤٨٩٤٧٣
نسبة الزيادة فى المبيعات للعام	٩ر١٩	—	
نسبة المردودات خلال الشهر	١ر١٨	—	١ر٤٧
نسبة المردودات خلال العام حتى اليوم	١ر٠٤	—	١ر٣١
نسبة اجمالى الربح للشهر	١٨ر٢٩	—	١٧ر٦٨
نسبة اجمالى الربح للعام حتى اليوم	١٨ر٢٢	—	١٨ر١١
نسبة صافى الربح قبل الضرائب الى صافى مبيعات العام ...	—ر٢٠	—	٨٤
صافى الربح قبل الضرائب للشهر	٦٣٨١	—	—

(تابع) نموذج رقم ٦

البيـــان	العام الحالى	تقديرى	العام الماضى
صافى الربح قبل اضرائب للعام حتى اليوم	٢٦٦٣	—	٢٧٤٧
صافى الربح بعد الضرائب للشهر	٧٠٥٢	—	١٠٢٦
صافى الربح بعد الضرائب للعام حتى اليوم	٦٣٧٠	—	١٣٣٤
٣ — فروع بيع — قصر النيل			
صافى الربح قبل الضرائب للشهر	١٧٣٤	—	٧١٥
صافى الربح قبل الضرائب للعام حتى اليوم	٨٨٧٠	—	٨٢٩١
صافى الربح بعد الضرائب للشهر	١٠٧٥	—	٤٤٣
صافى الربح بعد الضرائب للعام حتى اليوم	٥٥٠٠	—	٥١٤٠
٤ — فرع بيع عدلى			
صافى الربح قبل الضرائب للشهر	٨١٤٠	—	٣٤٧٨
صافى الربح قبل الضرائب للعام حتى اليوم	١٢٨٦١	—	٩٣٨٩
صافى الربح بعد الضرائب للشهر	٨١٤٠	—	٣٤٧٨
صافى الربح بعد الضرائب للعام حتى اليوم	١٢٨٦١	—	٩٣٨٩
٥ — مصنع المياه الغازية وعصير الفواكه			
صافى الربح قبل الضرائب للشهر	١٦٢٢	—	٩٤٣
صافى الربح قبل الضرائب للعام حتى اليوم	٥٥٤٤	—	٤٥١٢
صافى الربح بعد الضرائب للشهر	١٠٢٢	—	٦٤٣
صافى الربح بعد الضرائب للعام حتى اليوم	٣٤٤٤	—	٢٨١٢

(تابع) نموذج رقم ٦

ملخص عمليات شهر فبراير

الجـــزء الثانى

البيـــان	العام الحالى	تقديرى	العام الماضى
نقدية بالصندوق والبنك حتى آخر الشهر	١٠٢٧٥٩	—	١٠٦٥٠٥
أوراق قبض حتى آخر الشهر	٧٤٦١٨٩	—	٨٧٦٨٦٠
معدل دوران أوراق القبض	٢٢٫٥ يوم	—	٢٣٫٥ يوم
أوراق دفع حتى آخر الشهر	٤٠٩٥٩٢	—	٤٠٠٠٠٠
دائنون حتى آخر الشهر	٢٨٠٦٣٨	—	٣١٥٩٩١
بضاعة مدفوعة قيمتها ولم يتم استلامها	١٠٥٨٧٩	—	٦٦١٣٩
صافى رأس المـال السائل — آخر الشهر	١٤٤٥٦٥٧	—	١٦٣٠٥٨٥
نسبة الاصول المتداولة الى الخصوم المتداولة	٢٫٨٠	—	٣٫ـــ
الار باح الموزعة	—	—	—
عدد أذون البيع حتى نهاية الشهر	٨٨٠٤	—	٩٢١٢
عدد أذون البيع من أول العام وحتى نهاية الشهر	١٨١٠٢	—	١٨٤٤٢
متوسط المبيعات فى كل أذن بيع خلال الشهر	٧٢٫٧٥	—	٨١٫٩٥
متوسط المبيعات فى كل أذن بيع من أول العام وحتى هذا الشهر	٧٤٫٧٢	—	٨٠٫٧٧
إنتاج المصنع خلال الشهر (بالأرطال)	١٠٢٧٦٩٢	—	٩٧٦٧٧١
إنتاج المصنع من أول العام وحتى هذا الشهر (بالأرطال)	٢٠٩١٠١٧	—	٢٠٣٩٢٢٥
متوسط الاجور المدفوعة لكل رطل من الإنتاج هذا الشهر	ـــ٫٠٨٢	—	ـــ٫٠٨٢
متوسط الاجور المدفوعة لكل رطل انتاج تحقق من أول العام وحتى نهاية هذا الشهر	ـــ٫٠٨١	—	ـــ٫٠٨١

(تابع) نموذج رقم ٦

ملخص عمليات شهر فبراير

الجزء الثالث

المخزون من السلع الموجودة حسب أقسام المنتجات

الاصناف	حتى نهاية الشهر هذا العام	حتى نهاية الشهر للعام الماضى	٣١ ديسمبر للعام الماضى
أ — ١	١٠٧٩٨٠	١١٨٨٧٤	٦٦٩٦٢
أ — ٢	١٣١٠٧	٩٠٨٠	٨٤٠٨
أ — ٣	١١٤٨٨٢	١٢٢٤٢٥	٧٦٩٤٨
أ — ٤	١٧٢٣٦	٢٠٤٢٤	١٣٥٩٤
مجموع أ	٢٥٣٢٠٥	٢٠٧٨٠٣	١٦٥٩١٢
ب — ٥	٤٣٠٥١٧	٣٥٥٦٩٨	٣٧٩٠٧٢
ب — ٥م	٤٤٧٩٣	٤٠٤٦٢	٣٢٦٠٣
ب — ٦	٥٤٠٢٠	٧٠٦٥١	٤٢٣٨٨
ب — ٧	٢٢٣٦٤٣	٣٠٨٧٢٠	١٧٥٨٦٩
ب — ٨	١٧٥٥٣٩	١١٥٤٨٦	١٨٩٦١٥
مجموع ب	٩٢٨٥١٢	٨٩١٠١٧	٨١٩٥٤٧
ج — ٩	٢١٤٨٨	٢٦٧٥٤	٢٣٩١٠
ج — ١٠	١٤٠٤٧٢	١٥٥٥٦٠	١٣٩٠٤٧
ج — ١١	٢٠٨٠٥	١٨١٧٤	٢٣٧٩١
ج — ١٢	٢٠٨١٩	٨٦٤٩٩	٢١٣٣٢
مجموع ج	٢٠٣٥٨٤	٢٨٦٩٨٧	٢٠٨٠٨٠
عبوات وخلافه	١٤٠٢٧	١٤٦٨٨	١١٣٣٥
مجموع البضاعة بالمخزن	١٣٩٩٥٠٨	١٤٦٣٤٩٥	١٢٠٤٨٧٤
معدل دوران البضاعة	٤٫١١	٥٫٠٥	٦٫٠٨

(تابع) نموذج رقم ٦

بيان بالمصروفات خلال شهر فبراير

بيان	المنصرف هذا العام	المصروفات المقدرة	المنصرف فى العام الماضى
مصروفات التشغيل والمتاجرة لشهر فبراير			
إعلان	٣٢٨٩	—	٢٨٤٩
مصروفات شراء و بيع	٦٩٤٨٤	—	٧١٦٨٣
مصروفات استلام ونقل	١٢٠٣٢	—	١٢٧٢٣
إنارة وقوى محركة	٢٩٣٦	—	٣١٣٨
إيجارات	١٢٢٢٦	—	١٥٥٣١
أدوات كتابية	٨١٢٥	—	٨٥٣٠
مصروفات إدارية	١٠٨٠٢	—	١٠٤٧٥
مصروفات التشغيل مصنع « ١ »	٩٧١٦	—	٩٢٨٠
مصروفات التشغيل مصنع « ٢ »	٣٧٨	—	٣٦٦
مصروفات التشغيل مصنع « ٣ »	٢٣٢١	—	٢٩٨٦
مصروفات التشغيل مصنع « ٤ »	—	—	٤٢١
مصروفات متنوعة	١٤٥٩٥	—	١٦٧٨٠
إجمالى المصروفات الشهرية	١٤٥٩٠٤	—	١٥٤٧٦٢
نسبة مصروفات المتاجرة على اجمالى البيعات ...	١٧،٨٩٪	—	١٦،٠٦
الزيادة فى المصروفات عن الشهر المماثل للعام الماضى	(٥،٧٢٪)	—	—
الزيادة فى المصروفات عن الأرقام المقدرة ...	—	—	—
مصروفات التشغيل والمتاجرة من أول العام وحتى نهاية الشهر :			
اعلان	٨٥٨٦	—	٦٨٢٠
مصروفات شراء و بيع	١٣٨٣٧٢	—	١٤٣٠٤٧
مصروفات استلام ونقل	٢٧١٠٨	—	٢٦١٦٢

(١ — ٢ — ٣ — ٤) يدل على أن نسبة المصروفات قد نقصت .

(تابع) نموذج رقم ٦

بيان	المنصرف هذا العام	المصروفات المقدرة	المنصرف فى العام الماضى
انارة وقوى محركة	٥٩٩٣	—	٦٠٥٨
ايجارات	٢٣٧٢٦	—	٢٨٢٧١
أدوات كتابية	١٧٥٣٤	—	١٨٣٩٤
مصروفات ادارية	٢١٣٠٢	—	٢٣٠٣٥
مصروفات التشغيل مصنع (١)	١٩٨٥٤	—	١٨٧٧٥
مصروفات التشغيل مصنع (٢)	٠٦١٣	—	٦٧٢
مصروفات التشغيل مصنع (٣)	٤٤٦٩	—	٥٨١٨
مصروفات التشغيل مصنع (٤)	—	—	٧٠٤
مصروفات متنوعة	٢٠٧٨٨٢	—	٣٤٠٣٢
اجمالى المصروفات من أول العام وحتى هذا الشهر ...	٢٩٣٣٨٥	—	٣١١٧٨٩
نسبة مصروفات المتاجرة الى اجمالى المبيعات ٪ ...	١٧,١٣	—	١٦,٣٨
الزيادة فى المصروفات عن الشهر المماثل للعام الماضى ٪	٥,٩	—	—
الزيادة فى المصروفات عن الأرقام المقدرة ٪ ...	—	—	—
الأجور من أول العام وحتى نهاية الشهر :			
أجور العاملين فى مجال الاعلان	١١٤٨	—	٨٧٥
أجور عمال الشراء والبيع	١٦٥٨٩	—	١٩٠١٩
أجور مندوبى البيع خارج القاهرة	٣٠٨١٦	—	٣٣٦٨١
أجور فروع القاهرة	٣٢٩٠٨	—	٢٦٩٣٨
أجور عمال الاستلام والشحن	٢٠٩٢٩	—	٢٠٦٥٦
أجور عمال الصيانة للآلات والكهرباء	٢٢٢٢	—	٢١٤١
أجور السعاة وعمال صيانة المبنى	٢٨٠٠	—	٢٧٤٦
أجور العاملين فى الإدارة	٢١٨١٤	—	٢١٩٠٧
بريد وتلغرافات	٥٦١١	—	٥٦٥٨
أجور العاملين فى مصنع (١)	٤٨٧	—	٥١٢
أجور العاملين فى مصنع (٢)	٣٨٣١	—	٣٨٨٦

(تابع) نموذج رقم ٦

بيان	المنصرف هذا العام	المصروفات المقدرة	المنصرف فى العام الماضى
أجور العاملين فى مصنع «٣»	١٢٠١٩	—	١١٥٥١
أجور العاملين فى مصنع «٤»	٥٠٠٠	—	٥٠٠٠
	١٤٥١٧٤	—	١٥٤٥٧٠
نسبة الزيادة عن الفترة المماثلة من العام السابق ...	(٦,٨٠)	—	—
نسبة الزيادة عن التقديرى	—	—	—
مصروفات أخرى متنوعة			
أجور	١٤٥١٧٤	—	١٥٤٥٧٠
نقل السكك الحديدية	٧٨١٤٥	—	٣٩١٩٩
مصروفات إنتقال	١٦٤٧٠	—	١٨٣٥٧
عمولات إعلان	٥٤٣٩	—	٥٩٠٤
أدوات مكتبية ومهمات	٩٦٢	—	٢٥٥٢
مخازن مؤقتة	٦٠٢٨	—	٦٦٢١
تأمين	٥٨٢١	—	٧٥٩٥
رسوم	١١٣٤	—	٨٨١٨
وقود	٤٥٠١	—	٤٢٠٣
إصلاحات	٢٥٦٠	—	٥١٩١
بريد	١٧١٥	—	٢١٣٧
تليفون وتلغرافات	٢٨٧١	—	٢٩٩٦
إشتراكات فى جرائد ومجلات	٨٧٤	—	٩٣٤
ديون معدومة	٦٩٠٦	—	٩٥٦٧
خصم تعجيل دفع	٩٨٨٣	—	١٢٠١٧
تأمينات ومعاشات	٥٤٠٠	—	٥٦٠٠
مواد تالفة	١٢١٠	—	٨١٨
موازنة قيمة المخزون	٥٠٠٠	—	٦٨٠٠
أخرى	٢٣٢٩٢	—	١٧٨٧١
إجمالى المصروفات الأخرى المتنوعة	٢٩٣٣٨٥	—	٣١١٧٩٠

٢ ـ شركة الكاوتشوك الأهلية

الرقابة على جودة الانتاج

انشئت شركة الكاوتشوك الأهلية ضمن المصانع التى تضمنتها الخطة الأولى للتنمية الاقتصادية والتى بدأ تنفيذها عام ١٩٦١ • وينتج المصنع كافة أصناف الاطارات التى تستخدم فى سيارات الركوب وسيارات النقل الخفيفة والثقيلة وكذلك الاطارات المستخدمة فى المحاريث والجرارات الزراعية . ويعمل المصنع طوال الـ ٢٤ ساعة يوميا وفقا لثلاث ورديات الأولى من الثامنة صباحا والثانية من الثالثة والأخيرة فى العاشرة مساء •

العمليات الأساسية لصناعة الأنابيب الداخلية :

يتكون اطار السيارة من جزئين الغطاء الخارجى والذى يطلق عليه أحيانا « العجلة » والأنبوبة الداخلية •

ولانتاج هذه الأنابيب تصب عجينة الكاوتشوك الساخنة فى ماكينة خاصة ليخرج منها مشكلا على هيئة استطوانة تقطع الى أجزاء بأحجام مختلفة ليشكل كل منها الأنبوبة المطلوبة • بعد ذلك تمر الأنابيب على المثقاب لتشكيل ثقب فى مكان محدد يثبت فيه البلف « اسطوانة صغيرة » يدفع عن طريقها الهواء ، ثم بعد ذلك تنقل الأنابيب الى ماكينة اللحام لكى يتم لحم جوانبها ثم على أحواض التبريد وبعد ذلك تنفخ ويفحص سطحها من جميع الجوانب لازالة الشوائب ان وجدت •

النظام المعمول به لتنفيذ المواصفات الموضوعية للجودة :

يهدف النظام الذى وضعته الشركة لمراقبة تنفيذ المواصفات الموضوعة للجودة الى تحقيق هدفين رئيسيين :

أولا ـ أن يستخدم فى كل أنبوبة من كل مقاس القدر من المطاط الذى يضمن لها درجة محددة من التحمل « تتمثل فى عدد معين من الأميال دون أن يصيبها أى تلف » وقد حدد هذا القدر على ضوء التجارب المعملية والخبرة وتقرر الالتزام به اذ أن الاخلال بذلك واستخدام كمية من المطاط تزيد عن

القدر المحدد يؤدى الى انتاج أنبوبة بمقاس مختلف وبالتالى زيادة الانتاج من مقاسات معينة عن القدر المطلوب ٠

ثانيا ـ ألا يزيد هذا القدر عن المعـدل الموضوع حتى تبقى تكلفـة المواد عند المستوى الذى حدد لهـا ٠

أى أن التحكم فى كمية المطاط المستخدمة فى تشكيل كل أنبوبة هو الأساس الذى بنى عليه النظام الموضوع لمراقبة الجودة ٠ ويتم هذا التحكم فى مرحلة التشكيل اذ وضعت لوحة للعمال المسئولين عن تشغيل ماكينات التشكيل تبين لهم المواصـفات المطلوب الالتزام بهـا من حيث وزن كمية الـكاوتش فى كل أنبوبة ومن حيث سمك جدرانها وذلك بالنسبة لـكل مقاس من المقاسات التى يتقرر انتاجها ٠

وحتى عام ١٩٦٤ كان النظام المتبع فى التأكد من وجود هذه المواصفات يقضى بأن يقوم الملاحظون المسئولون عن ماكينات التشكيل بأخذ عينات من الأنابيب أثناء ورديتهم ثم وزنها وتسجيل هذه الأوزان فى سجل أعد لهذا الغرض ٠ وبمراجعة البيانات الموجودة فى هذه السجلات عن عام ١٩٦٥ تبين أن جميع الأنابيب قد أنتجت وفقا للمواصفات ٠ غير أنه بتحليل أرقام استهلاك المطاط الخام والمنصرف أثناء السنة تبين أن الكمية التى استخدمت قد زادت عن القدر المحدد لانتاج الكمية التى صنعت خلال تلك السنة ٠

ازاء ذلك قرر رئيس مجلس ادارة الشركة انشاء وحدة تكون مسئولة عن مراقبة الجودة وتكون تابعة له مباشرة ويعهد اليها بمهمة التأكد من الالتزام بالمواصفات الموضوعة من حيث وزن المطاط وسمك الوحدات المنتجة ٠

نتائج الدراسات التى بدأتها الوحدة المسئولة عن مراقبة الجودة :

وضع رئيس مكتب مراقبة الجودة نظاما للعمل يقضى بأن يسجل بنفسه أوزان عينة من الأنابيب المنتجة فى كل ساعة ابتداء من الساعة ٩ صباحا حتى السـاعة ٣ ثم يقوم معـاونوه بعمليـة الوزن خلال الورديتين الأخيرتين ٠ وبتحليل البيانات التى جمعت فى الاسبوع الأول تبين أن الصورة مختلفة تماما عن الصورة التى تشير اليها بيانات عام ١٩٦٥ اذ بتبويب البيانات التى حصل عليها وتصوير التوزيع الذى تمثله على الرسم البيانى حصل على

التوزيع المبين فى الشـكل (أ) (نموذج ٢ صفحة ٦٢٤) وتبين من هذا التوزيع أن متوسط وزن الأنبوبة زاد عن الرقم المحدد فى المواصفات بمعدل ٢ ٪ • كذلك اختلفت لأوزان عن المواصفات الموضوعة بمعدل يتراوح ما بين ٨ ٪ بالنقص و ١٢ ٪ بالزيادة •

والى جانب ذلك تم اختبار مقدرة الأنابيب على التحمل فتبين بالنسبة للعينة التى أجريت عليها الاختبارات أن ٥٠٪ من الأنابيب تزيد درجة تحملها عن الحد الأقصى المقرر بواسطة المواصفات فى حين أن الاختلاف المسموح عن المواصفات تتراوح ما بين ٢٪ و ٣٪ •

وبدراسة الأسباب التى أدت الى هذه الزيادة فى وزن المطاط الموجود فى مقاسات معينة عن القدر المحدد تبين أن المقاسات تتغير نتيجة انكماش الأنبوبة أثناء تبريدها بعد التشكيل وعلى الفور تقرر دراسة معدل الانكماش بالنسبة لكل مقاس وعدلت المواصفات لكل منها وبمجرد تنفيذها تلاشت ظاهرة اختلاف أرقام الانتاج من المقاسات عن الأرقام المقدرة وأمكن الوصول الى التوزيع المبين بالشكل (ب) (نموذج ٢ صفحة ٦٢٤) • وقد أمكن بذلك توفير مبلغ لا يقل عن ١٠٠٠٠ جنيه اذ أن الأسعار تختلف من مقاس الى آخر وعلى ذلك بمجرد انكماش الانبوبة تباع على أساس المقاس بعد الانكماش وطبعا بسعر أقل •

وبمجرد أن عولجت ظاهرة تغير المقاييس ، بدأ رئيس مكتب مراقبة الجودة فى معالجة الظاهرة الاخرى وهى ظاهرة اختلاف وزن الانبوبة عن المواصفات الموضوعة بسبب عدم الالتزام بالمواصفات الموضوعة للوزن • وقد بدأت هذه الدراسة بأن كلف رئيس المكتب معاونيه بتسجيل أوزان الأنابيب التى تنتجها كل آلة من آلات التشكيل ثم تصوير التوزيع الذى يمثل هذه البيانات بيانيا • بعد ذلك بدأ رئيس المكتب يدرس العوامل التى يحتمل أن تؤدى الى الاختلافات فى الوزن من أنبوبة الى أخرى •

فتبـين أنها تتراوح ما بين زيادة كمية المطاط التى توضـع فى آلة التشـكيل عن القدر المحـدد ، زيادة نسـبة العادم أثناء توضـيب أسـطح الأنابيب ، ارتفاع نسبة المطاط فى الخلطة « يضاف الى المطاط الخام قبل

التشكيل بعض المواد الاخرى بنسب متعارف عليها ثم يجرى تسخينها وينقل المزيج ساخنا الى ماكينات التشكيل » ، وعدم الدقة فى الوزن بواسطة بعض العمال المسئولين عن ماكينات التشكيل ٠

وعلى ذلك اتخذت الاجراءات اللازمة لمراقبة هذه العمليات فى يناير ١٩٦٦ وفى مايو من نفس السنة كانت النتائج مشجعة للغاية اذ لم تزد الانحرافات بالناقص وبالزيادة عن ٨٪ فى الأنابيب المنتجة فى أكثر المقاسات شيوعا ٠

وفى نفس الشهر تقرر أن تعدل المواصفات بحيث تسمح بانحراف فى حدود ٨٪ ، اذ بمراجعة المواصفات الموضوعة والتى تسمح باختلاف فى حدود ٢٪ بالزيادة و ٣٪ بالنقص فى درجة الاحتمال وجد أنها غير واقعية ولا يوجد لها مثيل فى الشركات المنتجة للاطارات فى العالم ٠كذلك طلب من مدير الانتاج أن يبحث مع معاونيه امكانية تعديل هذه المواصفات لتكون أكثر واقعية وفى نفس الوقت لا تؤثر على جودة النتائج ٠ وبعد عدة اجتماعات ودراسات قام بها مع زملائه تقرر السماح بانحراف أقصاه ٨ ٪ بالنقص فى درجة الاحتمال عن المواصفات الموضوعة ورفع الحد الأقصى اذ ليس هناك ما يبرر زيادة القدرة على الاحتمال عن الحد الموضوع منذ عام ١٩٦٤ (شكل ج) (نموذج ٢ صفحة ٦٩٤) ٠ وبمجرد أن أعلنت المواصفات الجديدة تقرر تخفيض وزن الانبوبة بمعدل ٤٪ عن الوزن الحالى مما أدى الى تخفيض تكاليف المواد المستخدمة بحوالى ٢٠٠٠٠ جنيه فى السنة ٠ ويمثل شكل (د) توزيع الأوزان من واقع البيانات التى سجلت عن العينة التى أخذت خلال شهر يونيه ١٩٦٦ بعد تنفيذ قرار تعديل الأوزان ٠

نظام التفتيش على تطبيق المواصفات الجديدة :

ضمانا لتطبيق المواصفات الجديدة والالتزام بها من قبل العاملين أنشىء مكتب جديد للتفتيش على المواصفات سمى « مكتب مراجعة مواصفات الانتاج » يتبع « مكتب الرقابة على الجودة » وقد بدأ هذا المكتب عمله منذ يوليه ١٩٦٦ وفقا لنظام محدد للتفتيش ملخصه فيما يلى :

١ — يقوم كبير المفتشين بمراجعة وزن عينة من الأنابيب بعد انتهاء آخر مرحلة من مراحل التشغيل ٠ وعلى ذلك يلتقط احدى الأنابيب التى تم

تصنيعها ويزنها ثم يسجل الوزن على نموذج خاص (أنظر نموذج ١ صفحة ٦٩٣) ثم يكرر هذا العمل عدة مرات خلال اليوم ٠

٢ ـ بعد الانتهاء من تسجيل هذه الأوزان (غالبا فى الساعة ٣ بعد الظهر) يقوم بتثبيت هذا النموذج على لوحة كبيرة خصصت لهذا الغرض ومعلقة فىمكان بارز فىمواجهة العمال ٠ وقد روعى فى تصميم النموذج واللوحة أن تكون كبيرة (طول ١٠ أمتار فى عرض ٣ متر) وأن توضع عليها الأرقام التى تمثل الأوزان بخط كبير واضح من على بعد وذلك حتى يمكن للعمال بالنظر اليها التعرف على مدى تحقيقهم أو اقترابهم من المواصفات الموضوعة ٠

٣ ـ فى نفس الوقت من اليوم التالى يرفع النموذج من على اللوحة ليوضع مكانه النموذج الذى يمثل اليوم السابق ويرسل النموذج الذى نزع الى ادارة الرقابة على الجودة لدراسة ما يتضمنه من بيانات ٠

وقد حاول كبير المفتشين أن يراجع أوزان ١٠٠ اطار على الأقل خلال اليوم حتى تكون هذه العينة ممثلة للانتاج اليومى ، كما وزع فترات القياس على مدار اليوم بحيث تشمل انتاج الورديات الثلاثة ٠ فيسجل فى الساعة ٨ صباحا الأوزان لعدد من الاطارات التى أنتجت فى وردية الليل ٠ ثم فيما بين الساعة ٩ صباحا والساعة ٣ بعد الظهر يختار عينة من انتاج وردية الصباح ثم يختار الباقى من انتاج وردية بعد الظهر والتى تبدأ فى الساعة ٣ بعد الظهر وتستمر الى الساعة ١٠ مساء ٠ وتسهيلا لعملية قياس الأوزان وضعت الموازين بجوار نهاية السيور المتحركة المستخدمة فى نقل الاطارات أثناء المراحل المختلفة لانتاجها (اذ تمر المادة الخام على سير متحرك يقف أمامه العمال ليجرى كل منهم عليها مرحلة معينة ثم تتحرك على السير الى العامل المسئول عن المرحلة التالية وهكذا) ٠ وبذلك تقتصر مهمة كبير المفتشين على الوقوف الى جانب الميزان ثم يسحب الاطار من على السير دون النظر الى حجمها ويزنها ثم يعيدها ثانية ويسجل الوزن على النموذج الذى يحتفظ به فاذا ما وجد أن وزنه أقل أو أكثر من المعدل الموضوع بادر الى لفت نظر العمال الى هذا الفرق ٠

٤ـ وبالاضافة الى التفتيش على الأوزان ، كانت مهام قسم التفتيش تتضمنأيضا فحص اتساع وسمك السطح الخارجى للاطار ، ثمالتأكد منعدم

وجود عيوب فى اتساع وسمك الجدران ثم التفتيش على سلامة الصناديق المستخدمة فى تعبئة الاطارات التى تم صنعها • كذلك يقوم كبير المفتشين بالمرور على معاونيــه الذين يقومون بفحص الاطــارات الكاملــة الصنع لفرز الوحدات التى بها عيوب • لذلك كان يقوم بنفسه بفحص الوحدات التى قرر معاونوه أن بها عيوبا ولا تصــلح للبيع • وكان كبير المفتشــين يذهب أيضا بين آن وآخر للتفتيش على العمال المسئولين عن عمليات خلط المواد الخام • أخيرا يدخل فى دائرة اختصاصه أيضا فحص البضائع المرتدة من العملاء لوجود عيوب بها وذلك بقصد فحصها وتحديد أسباب هذه العيوب •

٥ ـ يختم كل اطار بالحروف الاولى من اسم العامل المسئول عن صب المادة الخام فى القوالب التى تستخدم فى تشكيلها فى شكل اطار ، وبذلك يمكن لقسم التفتيش اذا ما ظهر أى عيب فى أية أنبوبة أن يحدد العــــامل المسئول عنه •

٦ ـ وضعت الشركة ميزانا بجانب كل عامل من عمال التشكيل حتى يستخدمه فى مراجعة الاطارات التى ينتجها ، الا أن ما يحدث فعلا هو غير ذلك فنادرا ما يقوم العامل بعملية الوزن حتى لا يتعطل فيقل انتاجه وبالتالى يتعرض أجره للانخفاض عن المعدل الذى وضعه لنفسه •

المطــلوب :

أولا ـ دراسة النقط الآتية التى تشير اليها الحالة : .

١ ـ الأسباب التى أدت الى التفكير فى وضع نظام لمراقبة الجودة •

٢ ـ التكاليف التىتحملتها الشركة فىانشاء النظام مقارنة بالوفورات التى تحققت من تطبيقه •

٣ ـ مدى تأثير كل من : نوع المواد الخام ، الآلات والأدوات المستخدمة ثم مهارة العمال على نسبة العيوب •

ثانيا ـ هل تقترح ادخال أية تعديلات على هذا النظام بقصد تبسيطه دون مساس بالأهداف الموضوعة له •

نموذج رقم ١

شركة الكاوتشوك الأهلية

تقرير ادارة الرقابة عن وزن الاطارات التى انتجت يوم ٣٠ ديسمبر ١٩٦٧

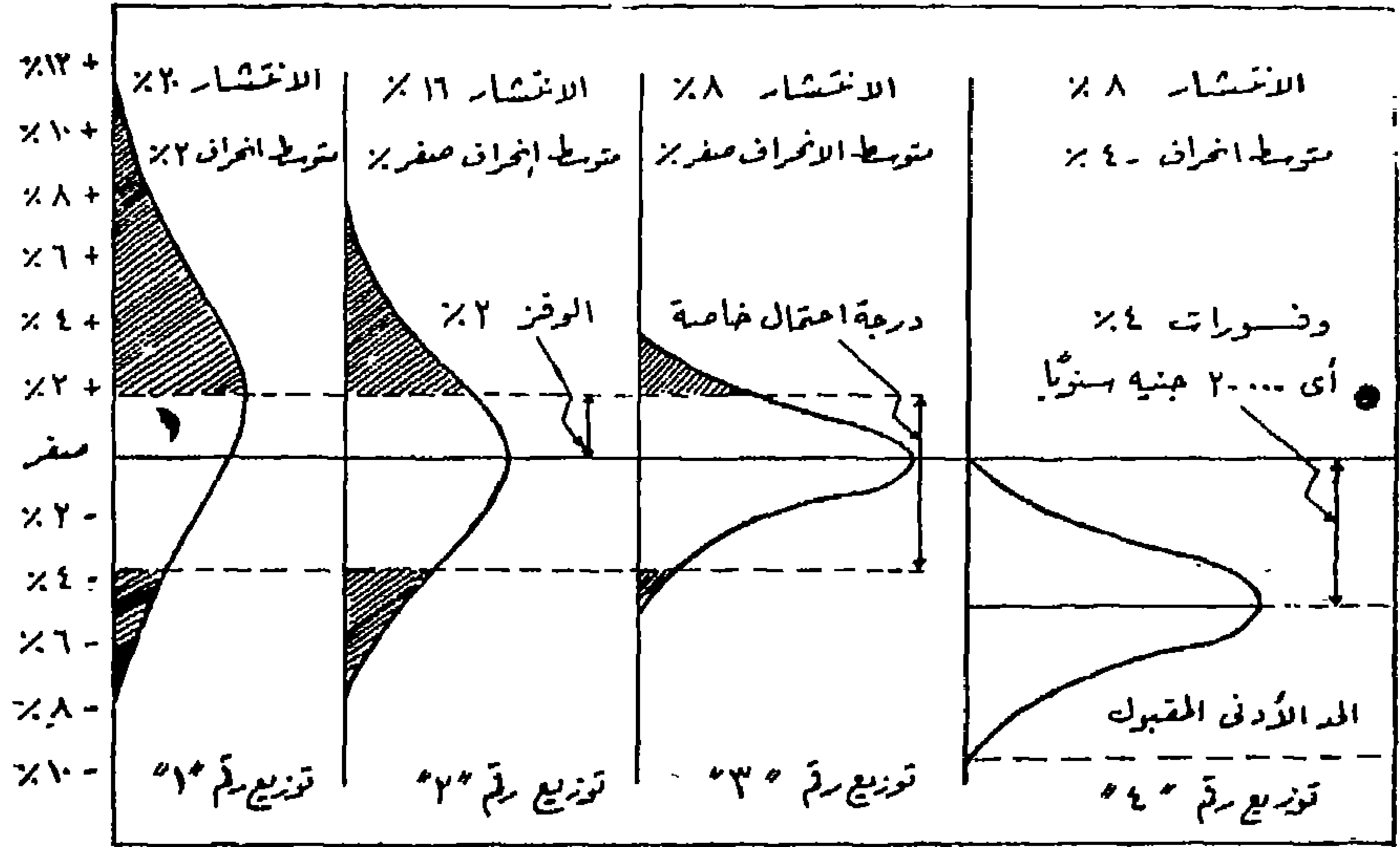
النوع والمقاس	الحد الأدنى بالرطل	الحد الأقصى بالرطل	اسم العامل	أوزان العينات التى أخذت			
إطارات لسيارات النقل :							
مقاس ١	٧٫٠٦	٧٫٦٦	على عثمان	٧٫٢٦	٧٫٠٩	٧٫٢١	
				٧٫٢٢	٧٫٣٢	٧٫١٥	
				٧٫٣١	٧٫٢٨	٧٫١٢	
				٧٫٢٤	٧٫٤٦		
مقاس ٢	١٠٫٦١	١١٫٥٢	إبراهيم عيسى	٨٫٦٤	٨٫٥٦	٨٫٥٤	
مقاس ٣	٨٫٢٧	٨٫٩٧					
				٨٫٦٢	٨٫٦٤	٨٫٥٦	
				٨٫٥٢	٨٫٦٠	٨٫٧١	
				٨٫٧٠			
مقاس ٤	٥٫٩٧	٦٫٤٨	ياسين خضير	٦٫٤٥	٦٫٤٠	٦٫٠٥	
إطارات لسيارات الركوب :							
مقاس ٥	٢٫٣٧	٢٫٥٧	عبد العال محمود	٢٫٥٤	٢٫٥٧		
				٢٫٥٠	٢٫٥٤	٢٫٤٨	٢٫٥٤
				٢٫٤٦	٢٫٥٠	٢٫٥٢	٢٫٤٥
				٢٫٥٤	٢٫٥٣	٢٫٥٠	٢٫٥٠
				٢٫٥٦	٢٫٥٠		

(تابع) نموذج رقم ١

النوع و المقاس	الحد الادنى بالرطل	الحد الاقصى بالرطل	اسم العامل	أوزان العينات التى أخذت			
مقاس ٦	٢٫٣٧	٢٫٥٧	عبد الستار هلالى	٢٫٥٦	٢٫٥٤	٢٫٥٥	٢٫٦٦
				٢٫٥٤	٢٫٥٤	٢٫٣٢	٢٫٥٤
				٢٫٥٤	٢٫٢٨		
			نصيب جرجس	٢٫٦٦	٢٫٦٨		
مقاس ٧	٢٫٤٩	٢٫٧٠	اميل زيدان	٢٫٦٦	٢٫٦٧	٢٫٦٨	٢٫٦٠
				٢٫٦٦	٢٫٦٤	٢٫٦٦	٢٫٦٤
				٢٫٦٥	٢٫٦١	٢٫٦٦	٢٫٥٨
				٢٫٦٥	٢٫٦١	٢٫٦٢	٢٫٦٦
				٢٫٥٦	٢٫٦٠	٢٫٦٩	٢٫٧٠
				٢٫٧٠	٢٫٥٨	٢٫٦٠	٢٫٦٤
مقاس ٨				٢٫٦٠	٢٫٦٨	٢٫٦٨	٢٫٦٨
				٢٫٦٢	٢٫٦٦	٢٫٧٠	
	١٫٩٦	٢٫١٣	عدنان إفرام	٢٫١٢	٢٫٠٨	٢٫١٢	٢٫١٠
				٢٫١١	٢٫١٢	٢٫١٠	٢٫١٢
				٢٫١١			

نموذج رقم « ٢ »

رسم بيانى يبين التحسن الذى طرأ على أوزان الإطارات



شركة الدلتا للصلب

الرقابة على أداء العمال عن طريق المعدلات

١ — بيانات أساسية عن الشركة :

أنشئت شركة الدلتا للصلب فى عام ١٩٥٨ بقصد الاستفادة من انتاج مصنع الحديد والصلب فى انتاج بعض المعدات اللازمة للصناعة مثل المخارط البرجية ، المخارط الاوتوماتيكية ، الجلاخات ، ماكينات القياس وماكينات التمشيط وقواعد الصلب المعدنية المستخدمة فى المصانع ٠

ويعمل بالمصنع ٥٠٠ عامل أغلبهم على مستوى عال من المهارة أصلا وقد زادت مهارتهم نتيجة لبرامج التدريب المستمرة والتى تعقد على شكل فصول ليلية على مدار السنة وفى معسكرات تقيمها الشركة على شاطىء البحر فى الصيف ٠

والمصنع مجهز بأحدث الآلات والمعدات التى صممت خصيصا للاستخدام فى انتاج مجموعة الأصناف التى أنشىء المصنع من أجلها ومعدة لانتاج أصناف أخرى اذا ما قرر المصنع انتاجها مستقبلا ٠

وقد أشرف على ترتيب الآلات مجموعة من الخبراء من تشيكوسلوفاكيا والجمهورية العربية المتحدة فتم تجميع الآلات المتشابهة والتى تؤدى نوعا واحدا من الأعمال فى مكان واحد ٠ وبذلك ينتقل أمر الانتاج من مكان الى آخر حسب تسلسل العمليات اللازمة له ٠ وغالبا ما يكون معدل الوحدات المطلوبة فى كل أمر فى حدود ٢٥ وحدة ٠

وفى عام ١٩٦٦ فكرت الشركة فى انتاج صنف جديد وهو ألواح الصلب خاصة بعد زيادة الطلب على هذا الصنف نتيجة لافتتاح مصنع ايديال الجديد للثلاجات عام ١٩٦٥ وقرب افتتاح مصانع نصر للثلاجات ٠ وفعلا بدأ انتاج هذا الصنف فى يونيه ١٩٦٦ وحقق رقم مبيعات خلال عام ١٩٦٧ وصل الى ٥٠٠٠٠٠ جنيه ٠

وبالرغم من أن مدير المصانع كان سعيدا بتحقيق هذا الرقم ، الا أن الطلبيات التى تسلمها من مصانع الثلاجات كانت تفوق هذا الرقم • كذلك يعتقد مدير المصانع أن الانتاج الذى يستطيع تحقيقه من هذا الصنف يفوق الرقم الذى تحقق عام ١٩٦٧ اذا ما أحكمت الرقابة على عمليات التشغيل •

٢ ـ التفكير فى وضع معدلات للانتاج تستخدم للرقابة ولربط الأجر بالانتاج •

وقد بدا لمدير المصنع أن تحقيق الرقابة فى القسم الجديد رهن بوجود معدل للانتاج بالنسبة لكل عامل بحيث يمثل الحد الأدنى من الانتاج الواجب تحقيقه • غير أنه كان يعلم أن وضع هذه المعدلات ليس أمرا سهلا كما أن الخطأ فى حسابها يؤدى الى مشاكل يمكن أن تؤدى الى نتائج عكسية • ولذلك كلف قسم دراسة أساليب العمل بالمصنع باعداد تقرير مبدئى يبين فيه أسلوب اعداد هذه المعدلات والمقومات لاعدادها •

وفى أول مارس ١٩٦٧ تسلم مدير المصانع التقرير المبدئى الذى أعده هذا القسم (نموذج رقم ١ صفحة ٦٣٥) وقرر عرضه على مجلس الادارة فى جلسة ١٥ مارس • وحتى يتيح للمجلس فرصة المناقشة الموضوعية للتقرير أعد مذكرة منه تتضمن مجموعة من الحقائق الأساسية عن القسم المطلوب اعداد معدلات لعماله • وفيما يلى أهم النقط التى تعرضت لها هذه المذكرة :

١ ـ يضم قسم تشكيل المعادن ٢٠ آلة ومجموعة من الأدوات الخاصة بتشكيل المعادن •

٢ ـ بمجرد أن يتفق على انتاج أنواع معينة من ألواح الصلب تعد الرسوم التفصيلية لها بواسطة مجموعة من المهندسين يعاونهم بعض الرسامين • ثم بمعاونة هذا الرسم يبدأ العامل فى وضع رسم كروكى على قطعة الصلب المطلوب تشكيلها ويحدد فيه المقاسات المطلوب تفصيلها •

٣ ـ بمجرد تحديد هذه الأبعاد يسترشد بها العامل الذى سيتولى التفصيل مستعينا فى تغطية الشرائح الصلب بآلات تقطيع المعادن •

ويتم هذا اما عن طريق تسخين المعدن أو نشره •

٤ ـ تنقل القطع بعد ذلك الى أعمال المسئولين عن اعداد الثقوب المطلوبة فيها والتى تعد لادخال المسامير المستخدمة فى ربط القطع مع بعضها ، أو للعمال المسئولين عن التشكيل أو عمال اللحام ٠

٥ ـ بمجرد أن تتم عمليات التثقيب أو الثنى أو اللحام تكون الاجزاء جاهزة للمرحلة التالية وهى مرحلة التجميع ٠

٦ ـ فى بداية انشاء قسم تشكيل المعادن ، كان عدد العاملين به ١٨ ، رئيس قسم وهو مهندس لديه خبرة عشرين سنة فى عمليات تشكيل المعادن ، معاون له ، ثلاثة مهندسى تصميمات ، رسام و ١٢ عاملا ٠ وقد بدأ القسم نشاطه بانتاج القواعد المعدنية للآلات وبعض الأوعية ثم بدأ يتعاقد على طلبيات تشكيل المعادن من كافة الأصناف ٠ وخلال سنة ونصف كانت طاقة القسم مستقلة بالكامل وزيد عدد العاملين فيه الى أربعين ٠

٧ ـ وضع نظام الاجور فى القسم على أساس اليومية بصرف النظر عن كمية الانتاج ٠ الا أن العمال بدأوا يطالبون بتطبيق نظام الأجر بالانتاج أسوة بزملائهم فى الأقسام الأخرى ٠

٨ ـ تعمل جميع الأقسام الأخرى بالانتاج ، فيعطى العامل حدا أدنى ثابتا من الأجر بصرف النظر عن انتاجه ٠ ويوجد معدل للانتاج لكل نوع من الوظائف ومتى زاد انتاج العامل عن هذا المعدل يحصل على زيادة فى الأجر بنفس نسبة الزيادة فى الانتاج ٠ فاذا كان الانتاج المطلوب كحد أدنى ٨ وحدات وكان الأجر الأساسى ٣٢ قرشا ثم أنتج العامل ٩ قطع يزيد انتاجه بمعدل ٤ قروش فاذا أنتج عشرة زاد أجره الى ٣٦ قرشا فى اليوم وهكذا ٠

٩ ـ بالنسبة للرؤساء والمشتغلين بالأعمال الكتابية والذين يتعذر قياس انتاج كل منهم على حدة وضع نظام لمكافأتهم على أساس جماعى بحيث يزاد أجر المجموعة اذا زاد انتاجها ٠

١٠ — كان معدل انتاج العامل فى المتوسط قبل تطبيق نظام الأجر بالانتاج ٣٦ قطعة فى الساعة ، بالرغم من أن المعدل الموضوع كان يحدد متوسطا لانتاج العامل ٦٠ وحدة ، وبمجرد أن طبق نظام الأجر بالانتاج ارتفع انتاج العامل فى المتوسط الى ٧٥ قطعة فى الساعة · كذلك ارتفعت دخول العمال بمعدل ٣٠٪ ، وحيث أن الأجر الأساسى (الحد الأدنى) ظل ثابتا فان هذه الزيادة قد نتجت عن زيادة انتاجهم · والى جانب ذلك انخفض عدد ساعات العمل اللازمة لانتاج الوحدة بمعدل ٢٧٪ عما كان عليه قبل تطبيق نظام الأجر بالقطعة ·

١١ — ترتب على تطبيق نظام الأجر بالانتاج مجموعة من الفوائد أهمها :

(أ) اكتشاف كثير من أسباب العطلات والتأخير فى تنفيذ جداول الانتاج عن المواعيد المحددة · مثال ذلك اكتشاف عيوب فى بعض الأدوات والمعدات واصلاحها ·

(ب) اكتشاف عجز فى عدد المفتشين الذين يقومون بفحص الانتاج والذين لابد من موافقتهم على صلاحية الانتاج فى كل مرحلة قبل أن ينقل للمرحلة التالية · وبالتالى اذا تأخر هؤلاء يتأخر الافراج عن الانتاج وبالتالى يتعطل عمال المرحلة التالية ·

(جـ) وجود ثغرات فى نظام القطع نصف المصنوعة أو تحت التشغيل مما يؤدى الى تأخر تسليم العامل للقطع المطلوب منه استكمال بعض العمليات عليها ·

(د) أدى تطبيق هذا النظام الى زيادة اهتمام الادارة بوضع معايير واضحة للجودة ·

١٢ — يوجد بقسم دراسة أساليب العمل ٣٦ شخصا يعملون تحت اشراف السيد علاء الامام وهو من الأشخاص الذين لديهم خبرة ودراية واسعة بهذا النوع من الأعمال منذ انشاء الشركة · ويوزع العمل على العاملين فى القسم على الوجه التالى :

١٢ أخصائيا فى مجال دراسة وتحليل الأعمال للوظائف التى تعمل فى مجال الانتاج المباشر ·

٦ أخصائيين في مجال دراسة انتاجية الآلات .

٧ أخصائيين فى مجال دراسة الأعمال للوظائف التى ترتبط بالانتاج بطريق غير مباشر كوظائف المشرفين والوظائف الكتابية .

٦. أخصائيين فى مجال دراسة الأعمال التى تقوم بها الوظائف المسئولة عن عمليات التجميع .

٥ أخصائيين فى مجال دراسة العوادم من المواد .

وقد روعي في اختيار من يعملون في هذا القسم أن تكون لهم مدة خدمة سابقة فى أقسام المصنع المختلفة وعلى علم بأنواع الوظائف التى يطلب منهم دراستها وكذلك يكونوا قد مارسوا مماثلة مماثلة من قبل .

١٣ — يوجد بالشركة برنامج للتدريب على دراسة أساليب العمل ووضع معدلات الانتاج . وقد كان هذا البرنامج حتى وقت قريب قاصرا على المرشحين للعمل فى قسم دراسة أساليب العمل ، ثم تقرر أن يلتحق

بالبرنامج أيضا العمال المرشحون لوظائف ملاحظين لهذه الوظائف أن يكونوا قد أتموا بنجاح برنامج التريب على دراسة أساليب العمل واعداد معدلات الانتاج .

١٤ — يبذل الرؤساء والمشرفون فى قسم تشكيل المعادن جهودا مستمرة في توجيه وتدريب العمال الجدد والقدامى وعلى تطوير أساليبهم في العمل . الا أن زيادة حجم العمل وتنوع الأصناف المنتجة خلال الستة شهور الماضية قد زادت من عبء العمل على هؤلاء المرشحين بحيث أصبح من المتعذر عليهم أن يجدوا وقتا كافيا لتوجيه عمالهم .

١٥ — يعتقد مدير المصنع أن الوقت قد حان لاعداد دراسة مفصلة عن نظم وأساليب العمل فى قسم تشكيل المعادن ؛ اذ عن طريق هذه الدراسة على حد قوله « نستطيع أن نتعرف على أوجه الاسراف ونقط الضعف فى القسم » . هذا فضلا عن المكاسب التى يمكن أن تتحقق للشركة وللعاملين . فالعاملون فى القسم يتعطلون لزيادة دخولهم ، مثل زملائهم فى الأقسام الأخرى، بمقدار ٣٠٪ من أجرهم الحالى ، كما أن الشركة ستستفيد بمضاعفة انتاج القسم .

كذلك يعتقد مدير المصانع أن هذه الدراسة لن تكون أصعب من من الدراسات التى سبق وأن أعدت فى الأقسام الاخرى حيث تتنوع الأعمال وكذلك المنتجات . كما أن نسبة عدد عمال الانتاج فى قسم تشكيل المعادن الى عدد الذين يقومون بأعمال غير مباشرة (عمال صيانة ومشرفين وكتبة) أعلى بكثير من مثيلاتها فى الأقسام الاخرى .

١٦ ـ قبل أن يتقرر وضع معدلات للانتاج يجدر أن تتم دراسة ظروف العمل بالقسم وادخال كافة التعديلات المطلوبة على أنواع الآلات المستخدمة وعلى ترتيبها وطريقة انتقال المواد من مرحلة الى أخرى حتى لا تكون أسباب أخرى خلاف مجهود العامل ومهارته مسئولة عن هذا البطء أو عن ضعف الانتاج .

المطلوب :

أولا ـ على القارىء أن يدرس المعلومات الواردة فى هذه الحالة ويناقش ما أثير فيها حول :

١ ـ علاقة المعدلات التى توضع للانتاج بنظام الأجور .

٢ ـ الفوائد التى يمكن أن تتحقق من الدراسات التى تعد بقصد اعداد المعدلات .

٣ ـ أنواع الدراسات التمهيدية اللازمة قبل البدء فى اعداد المعدلات .

ثانيا ـ ناقش الأسئلة الآتية :

١ ـ هل تعتقد أن وجود نظامين للأجور فى الشركة ، أحدهما يعطى بعض العمال أجرا ثابتا والآخر على أساس الانتاج أمرا يمكن أن يقبل من جانب العمال ؟

٢ – ما هى الأسباب التى دعت إلى وجود أخصائيين فى دراسة الآلات والمواد فى قسم دراسة أساليب العمل ؟

٣ – هل يضمن وضع المعدلات وحده وجود رقابة فعالة على انتاج العمال . أم أن هناك اجراءات مكملة من الضرورى اتباعها لاستكمال الرقابة ؟

٤ – هل هنـــاك ضـــمان أن يؤدى تطبيق المعدلات الى وفورات فى الأجور ؟

نموذج رقم ١

شركة الدلتا للصلب

الى مدير المصانع

من علاء الامام ـ رئيس قسم اساليب العمل

دراسة عن امكانية تطبيق نظام الأجر بالانتاج
فى قسم تشكيل المعـادن

اولا ـ موضـوع الدراسة :

أعد هذا التقرير بعد دراسة لظروف العمل فى قسم تشكيل المعـادن استغرقت ثلاثة أسابيع · ويهدف الى التعرف على امكانية تطبيق نظام الأجر بالانتاج فى هذا القسم وتحديد الخطوات اللازم اتباعها لتحقيق هذا الهدف ·

ثانيا ـ التوصـيات :

١ ـ ينتظر أن تستغرق دراسة الوظائف الموجودة بهذا القسم ثمانية شهور ويمكن أن تبدأ فى أول مايو ١٩٦٧ · ونود أن نؤكد أن الدراسـة المتعمقة والتفصيلية لكل وظيفة هى التى ستضمن الحصول على كفاءة أعلى من التشغيل فى هذا القسم ·

٣ ـ يبدأ تطبيق نظام الأجر بالانتاج بعد الانتهاء من هذه الدراسة ·

٣ ـ حتى يمكن دراسة طبيعة العمل الذى يؤدى بواسطة كل وظيفة وتحليله الى أجزائه ثم قياس الزمن الذى يستغرقه كل جزء وبالتالى وضع

معدل للزمن اللازم لانتاج القطعة ومعدل لعدد القطع المطلوب من العامل انتاجها فى وحدة الزمن ؛ وحتى يمكن تحقيق هذا يجب أن يتعاون المشرفون فى كل قسم مع الخبراء الذين سيتولون الدراسة ·

٤ ـ يتحتم أن تبدأ الدراسة بتهيئة الظروف الملائمة لوضع المعدلات وعلى ذلك يجب أن تغطى فى البداية النقط الآتية :

(١) توفير مساحات للتخزين المؤقت بجوار العامل حتى تقلل الوقت الذى يحتاجه العامل لاعداد التحضيرات اللازمة لبدء التشغيل ·

(٢) تطوير الاسلوب الذى يتبعه العامل فى تغذية الآلة بالمواد وتفريغها بعد تشغيلها ٠

(٣) دراسة الاسـلوب المتبع فى فحص الناتج فى كل مرحلة وذلك بقصد تحديد مواصـفات الفحص المطلوب للتأكد من مطابقة المنتج للمعايير الموضوعة للجودة ٠

(٤) دراسة لعدد العاملين على كل نوع من الآلات ربما لتخفيض هذا العدد اذا كان ذلك سيؤدى الى رفع كفاءة التشغيل أو تخفيض التكاليف أو كليهما ٠

(٥) دراسة لأنواع الأدوات التى يستعين بهـا العامل وأحجام المناضد التى يضع عليها المواد قبل بدء تشغيلها أو القطع التى انتهى منها قبل نقلها للمرحلة التالية وذلك بقصد تطويرها بشكل يجعلها أداة عون له فى اختصار الوقت المطلوب للتشغيل ، كذلك دراسة نسبة العادم من الصلب أثنـاء التقطيع تمهيدا لوضع معدل ملزم له ٠

(٦) دراسـة العلاقة بين مراحل الانتاج وبعضـها بعضـا لاكتشاف الاختناقات التى قد تكون موجودة بسبب عدم توازن الطاقة المتاحة (عدد الآلات أو عدد العمال أو وسائل النقل) فى المراحل المختلفة ٠

(٧) دراسة المساحة المخصصة لكل نوع من الآلات ولكل مرحلة بقصد تحديد المساحة المناسبة لضمان انتظام العمل والمحافظة على سلامة العمال ٠

ثالثا ـ حقائق أشارت اليها الدراسة المبدئية :

١ ـ تضمنت الدراسة المبدئية تحليلا لخطوات التنفيذ بالنسبة لعشرين وظيفة ، ١٥ منها وظائف تشغيل والخمسة وظائف كتابية واشرافية ٠ وقد تم تسجيل الزمن الذى تستغرقه هذه الوظائف فى انتاج كمية معينة من الانتاج فتبين الآتى :

الوقت الفعلى	الوقت النمطى
٢٠٤ر٠٤ ساعة	١٢٦ر٧٣

٢ ـ أمكن خلال هـذه الدراسة التوصـل الى أسلوب سريع ويبسط دراسة كل وظيفة وتحديد معدلات الزمن المفروض أن يحققها شاغل الوظيفة وبالتالى معدلات الانتاج • وسيعتمد هذا الاسلوب على تسجيل الزمن بواسطة ساعة القياس Stor-watch ، على أن تعدل الازمنة المسجلة بحيث تأخذ فى الحسبان التفاوت فى مهارات العمال • غير أن المعدلات الموضوعة وفقـا لهذا الأسلوب لا تعطى أى وزن لاحتمـالات ادخال تعـديلات فى أساليب ووسائل التنفيذ •

وقد استخدم هذا الاسلوب المبسط فى وضع المعدلات لعينة من الوظائف التى سبق وأن وضعت لها معدلات على أساس التحليل التفصيلى لأجزائها • وبمقارنة المعدلات الموضوعة وفقا للأسلوب المبسط بتلك التى توصل اليهـا الأسلوب التحليلى تبين أن هناك فرقا بينهما يصل الى ١٢٪ بالزيادة أوالنقص • أو النقص •

رابعا ـ تحليل مقارن للوفورات المنتظر تحقيقها وتكلفة الدراسة :

١ ـ وفورات فى تكاليف العمل المباشر نتيجة :تطبيق نظام الأجر بالانتاج :

ـ ٩٧٠٥٨ التـكلفة السنوية للعمل المباشر × ٣٨٪(١) = ٣٦٨٣٢
ـ زيادة فى بعض عناصر التكاليف مثل زيادة العيوب = ١٠٠٠٠
صافى الوفورات السنوية •

٢ ـ تكلفة وضع المعايير :

عدد ٦ أخصائيين	٢٤٠ جنيه	×	٨ شهور	=	١٩٢٠
عدد ٢مشرف عليهم	١٢٠	×	٨	=	٩٦٠
استشارة أحد الخبراء من أساتذة الجامعة يوم واحد فى الاسبوع				=	٦٤٠
تكلفة ادخال تعديلات فى أساليب العمل (لا يدخل فيها أى تعديل فى الآلات)				=	٤٠٠٠
اجمالى تكلفة اعداد المعايير				=	٧٥٢٠

---

(١) بافتراض أن الزيادة فى الانتاج ستتراوح ما بين ٣٧ و٦٠٪ •

٣ ــ تكلفة المراجعة الدورية للمعايير وتقييم نتائجها :

أخصائى دراسة عمل		= ٤٨٠
مشرف		= ٩٦٠
مصروفات غير مباشرة		
تحليل بيانات الاجور	١٥٠٠ =	
تبويب سجلات وبيانات الزمن	٥٥٠٠	
الاشراف والرقابة على الجودة	١٠٠٠ =	٨٠٠٠
اجمالى تكلفة مراجعة المعايير		٩٤٤٠

خامسا ــ الخلاصـــــة :

١ ــ يمكن تحقيق أكبر قدر من الوفورات اذا ما أعطيت الدراســة حقها من الوقت واستخدام الاسلوب العلمى المتصل فى اعداد المعايير ٠

٢ ــ اذا ما وافقتم على هذه الدراسة وأردتم أن تنتهى فى المدة المقدرة لها وهى ثمانية شهور فيجب أن تعد الترتيبات لمناقشة مشاكل التنفيــذ فور حدوثها والبت فيها بشكل عاجل ٠ ولذلك نقترح أن يتفق على موعد ثابت أسبوعى بين القائمين بهذه الدراسة والرئيس المباشر فى المكان الذى أعدت فيه الدراسة خلال الاسبوع ٠

٤ — الشركة العامة للأدوات الصحية ولوازم المقاولات

مشاكل اعداد معدلات الانتاج

١ — معلومات أساسية عن الشركة :

أنشئت الشركة العامة للادوات الصحية ولوازم العمارات بقصد سد احتياجات الجمهورية العربية من المواسير والحنفيات وكل مايتعلق بالتوصيلات المتعلقة بالمياه داخل العمارات · وقد بدأت الشركة أعمالها سنة ١٩٦٢ برقم مبيعات ٥٠٠٠٠٠ جنيه أخذ يتزايد بعد ذلك حتى وصل الى ٤ مليون جنيه عام ١٩٦٧

وتنتج الشركة بعض الاصناف على أساس توقعاتها للطلب عليها ، اذ تقوم ادارة المبيعات بدراسة السوق للتعرف على الطلب على هذه الاصناف ثم تخطر مدير المصنع بهذه التوقعات ليعد برنامج الانتاج على أساس هـذه الامكانيات ·

والى جانب هذه توجد مجموعة أخرى من الاصناف تنتج بمواصفات خاصة وبناء على طلبيات ترد الى المصنع من شركات المقاولات · اذ بمجرد أن تتعاقد هـذه الأخيرة على عملية أو أكثر تحـدد احتياجات كل منهـا من الادوات الصحية وتضع مواصفات لها ثم تبادر الاتصال بالشركة العـامة أو احدى الشركات الاخرى للتعاقد على توريد الاصناف المطلوبة بالمواصفات المحددة ·

ويتكون المصنع من ١١ قسما خصص بعض منها لعمليات تحويل المواد الخام الى قطع أو أجزاء وبعضها الآخر لعمليات تجميع الأجزاء لتكون السلعة المطلوبة · وقد رتبت هذه الاقسام وكذلك الآلات بداخلها بحيث تتفق مع تسلسل مراحل الانتاج وتضمن تخفيض تكاليف النقل وتفادى أى اختناقات قد تنتج من زيادة الانتاج أو نقصه عن الانتاج فى المرحلة التالية ·

٢ ـ الرغبة فى زيادة الانتاج عن طريق التزام العامل بمعدل يجب تحقيقه :

وفى عام ١٩٦٢ أرسلت الشركة أربعة من العاملين فيها (اثنان من المهندسين وآخران تجاريين ـ شعبة ادارة أعمال) الى الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى فى بعثة علمية عملية لدراسة أساليب رفع كفاءة العمال ٠ وقد قضى هؤلاء سنتين ، سنة منهما فى احدى كليات ادارة الاعمال والأخرى فى تدريب عملى فى مجال اعداد معدلات الانتاج فى عدد من المصانع المنتجة للأدوات الصحية ٠

وبمجرد عودتهم تقدموا بتقرير مفصل الى رئيس مجلس الادارة يشرحون فيه أهمية وضع معدلات لانتاج العمال فى المراحل المختلفة بحيث تعتبر حدا أدنى يجب تحقيقه ، على أن يشجع العمال على الوصول الى هذا المعدل بل واعطاء انتاج يفوقه عن طريق زيادة الأجر مع كل زيادة فى الانتاج عن المعدل المطلوب ٠ الا أنهم بينوا فى نهاية التقرير أنه لكى تنجح الفكرة فان الأمر يحتاج الى دراسة كل نوع من الاعمال على الطبيعة وملاحظته ثم اقتناع العاملين بالفائدة المشتركة التى تعود عليهم وعلى الشركة من تطبيقه ٠

وقد أعجب رئيس مجلس الادارة بالفكرة وطلب منهم البدء فى تنفيذها فورا وأصدر تعليماته بأن توضع تحت تصرفهم كافة الامكانيات التى يطلبونها كما أنشأ لهم مكتبا أطلق عليه « مكتب دراسة أساليب العمل ورفع الكفاية الانتاجية » يتبع من حيث الاشراف عليه مدير المصنع مباشرة ٠

وفعلا بدأت المجموعة عملها فى أول يناير ١٩٦٧ وعلى مدى ستة شهور متواصلة أمكنهم وضع زمن قياس لمجموعة الوظائف فى بعض الأقسام ٠ فمثلا حددوا لعملية قطع المواسير وتنظيف مكان القطع دقيقتين بمعنى أن يكون العامل الذى يعمل على آلة التقطيع مطالبا بمعدل انتاج فى الساعة ٣٠ قطعة وفى اليوم ، على أساس ٨ ساعات ، ٢٤٠ قطعة ٠ غير أن هناك بعض الأعمال تعذر وضع معدل لانتاج العامل الذى يقوم بها بسبب اختلاف المواصفات المطلوبة من وقت الى آخر واختلاف درجة الدقة المطلوبة من العامل من وقت الى آخر باختلاف هذه المواصفات ، كذلك بسبب تغيير الأصناف التى تنتجها الشركة من وقت الى آخر ٠ وعلى ذلك اقتصر اعداد المعدلات على الأعمال التى تمارس بانتظام وعلى نفس النمط وبشكل روتينى ٠

وقد اعتمد القائمون بالدراسة فى اعدادهم للمعدلات على واحد أو أكثر من الأساليب الآتية :

١ ـ ملاحظة العامل وتسجيل الزمن الذى يستغرقه فى اداء العمل المكلف به ، أى تسجيل المدة التى يستغرقهـا فى انجاز الوحدة الواحـدة من الانتاج ٠

٢ ـ تحليل أسلوب العامل فى أداء العمل المكلف به بحيث تحدد الخطوات التى يتبعها فى التنفيذ ثم تسجيل الزمن الذى يسـتغرقه العامل فى انجاز كل خطوة ٠ ويختلف هـذا عن الأسلوب الأول فى أن القياس هنا لكل خطوة وبالتالى يكون أكثر دقة ٠

تسلم اليه ٠ مثال ذلك عملية الصنفرة لسطع المعدن ، هذه لا تختلف على الاطلاق مهما اختلفت أطوال المواسير ومواصفاتها ، ويقتصر دور العامل على مجرد تعريض القطعة لمـاكينة الصنفرة لمدة محدودة ٠ وقد اتفق على اعطاء العامل ستة شـهور للوصول الى المعدل الموضوع لكل من هذه الوظائف ، فيحاسب مثلا على أساس انتاج ١٢٠ قطعة خلال هذه المدة ثم يطالب بعـد ذلك بانتاج المعدل الموضوع على أساس الدراسة وهو ١٤٠ قطعة ٠ أما المجموعة الثانية فتضم الوظائف التى تؤدى أعمالا ذات طبيعة مختلفة أحيانا ولكن على أساس نفس النوع من الآلات ٠ مثال ذلك أعمال الخراطة فتؤدى على المخارط الا أن طبيعة العمل الذى يؤدى ومواصفاته قد يختلف من طلبيه الى أخرى ٠ أما المجموعة الثالثة فتضم الوظائف المشابهة للتى وضعت فى المجموعة الثالثة مع فرق واحد وهو أن الطلبيات التى تشترك فى تنفيذها تكون محدودة بمعنى أن الكميات المطلوبة تكون صغيرة ٠ وتضم المجموعة الرابعة الوظائف التى تشترك فى عمليات غير متجانسة بحيث يطلب من العامل أن يؤدى أكثر من نوع من الأعمال كل منها يحتاج الى مهارة خاصة ٠

٣ ـ مشاكل تطبيق المعدلات :

فيأول سبتمبر ١٩٦٧ انتهى « مكتب دراسة أساليب العمل » من وضع معدلات الانتاج فى قسم آخر هو قسم التجميع . واجتمع أعضاء المكتب لمناقشة كيفية تعديل هذه المعدلات بحيث تأخذ فى الحسبان التغيرات المتوقعة فى خبرة العاملين.وقد قرروا بعد دراسة ظروف العمل فيالقسم أن الوظائف الموجودة به تقع فى نطاق المجموعة الأولى وعلى ذلك سيسمح للعامل بأن يبدأ عند مستوى أقل من المعدل بمقدار ١٤٪ . كما تقرر أن تطبق هذه النسبة على جميع العمال . كذلك تقرر التقدم باقتراح الى رئيس مجلس الادارة لربط الأجر بالانتاج بحيث يعطى العامل الذى يزيد انتاجه عن المعدل زيادة فى الأجر تتفق مع الزيادة فى انتاجه . وقد وافق رئيس مجلس الادارة على الاقتراح الخاص بالأجور الا أنه فيما يتعلق بتعديل المعدل ليسمح بالتغيرات المنتظرة فى الخبرة فقد أحال الموضوع الى مدير المصنع لدراسته مع رئيس القسم وممثل لمكتب دراسة أساليب العمل .

وقد عرض الموضوع على رئيس قسم التجميع فاعترض على تطبيق معدل واحد على جميع عمال التجميع ، وذلك بسبب الاختلاف فى طبيعة الأعمال التى تؤدى وما تتطلبه من خبرة لاتقانها . فبعض أعمال التجميع لأصناف معينة يخصص للقيام بها .

٣ ـ دراسة السجلات التى تتضمن بيانات عن أرقام الانتاج التى تحققت فى خلال الشهور الماضية . فاذا كان السجل الذى يتضمن بيانات عن عمال المخارط وعددها أربعة ، يشير الى أنهم أنتجوا فى الشهر الماضى ١٣٤٤٠ قطعة يكون معدل الانتاج المطلوب من العامل هو ٢٠ قطعة فى الساعة أو ١٤٠ فى اليوم (١) .

ويعرف أعضاء مكتب دراسة أساليب العمل من دراستهم أن هذا المعدل يمكن ألا يمثل الواقع اذا تغيرت مهارة العامل وخبرته ، أى اذا حدث تغير لم يبذل فيه العامل أى مجهود اضافى . وعلى ذلك يخصم من المعدل

---

(١) إنتاج فى الشهر = ١٣٤٤٠ ÷ ٤ = ٣٣٦٠

إنتاج العامل فى اليوم = ٣٣٦٠ ÷ ٢٤ (٢٤ يوم هى أربعة أسابيع كل أسبوع ٦ أيام) = ١٦٠

إنتاج العامل فى الساعة = ١٤٠ ÷ ٧ (ساعات عمل يوميا حسب القانون) = ٢٠ وحدة

الذى يصلون اليه بعد استخدام أحد الأساليب السابقة نسبة فى مقابل التغير المتوقع فى الخبرة والمهارة ٠ فاذا تصورنا مثلا أن الشركة بصدد انتاج تصميم جديد من المواسير ؛ جديد من حيث شكل الألووظ المستخدم ، وأن العامل الذى يعمل على ماكينة الألوظة سيبدأ فى تطبيق التصميم الجديد من أول مارس مثلا ٠ فمن المتوقع أنه اذا كان انتاجه من التصميم الذى اعتاد عليه ١٤٠ قطعة فى اليوم أن يقل المعدل المنتج من التصميم الجديد عن هذا القدر الى أن يكتسب العامل مهارة ويتعود على تنفيذه ٠ وعلى ذلك يوضع المعدل المطلوب على أساس ١٢٠ وحدة فى اليوم مثلا ثم يطالب العامل أن يصل الى ١٤٠ وحدة خلال مدة أقصاها شهر وهى المدة التى يتوقع خلالها واضعو المعدل أن يكتسب العامل المهارة المطلوبة لتنفيذ التصميم الجديد ٠

غير أن المدة اللازمة لاكتساب الخبرة المطلوبة لتحقيق المعدلات تختلف من عمل الى آخر فهناك أعمال روتينية يستغرق اتقانها مدة وجيزة بينما يحتاج الاتقان للأعمال الدقيقة الى مدة طويلة ٠ لذلك قسمت الأعمال بالمصنع الى أربع مجموعات ٠ وتضم المجموعة الأولى الوظائف التى يتصف عمل العامل فيها بالتكرار على وتيرة واحدة ويكون المطلوب منه واحد بالنسبة لكل قطعة من المواد مجموعة معينة من العمال تحتاج الى خبرة لا تكتسب الا بعد مدة طويلة ، بينما هناك عمال يعملون فى مجال تجميع أصناف أخرى يسهل على العامل اكتساب المهارة المطلوبة لها ٠ وسيترتب على تطبيق معدل واحد على هؤلاء ثم تطبيق نسبة موحدة فى تعديل هذا المعدل لتسمح بالتغيرات المتوقعة فى الخبرة ، سيترتب على هذا أن يحصل بعض العمال على دخول أعلى من التى يحصل عليها زملاؤهم بالرغم من أنهم يبذلون مجهودا أقل ٠ ثم طالب بأن يعدل المعدل الموضوع ليسمح بثلاث مستويات من الانتاج كل منها يفرض على مجموعة من العمال الذى يحتاج عملهم الى مستوى واحد من المهارة ومدة واحدة لاكتساب الخبرة ٠ فتحاسب المجموعة الأولى على أساس تجميع ٤٠ وحدة والثانية على أساس تجميع ٥٠ والثالثة تطالب بتجميع ١٠٠ وحدة فى اليوم ٠

الا أن ممثل مكتب دراسة أساليب العمل اعترض على هذا وبين أن من رأيه ورأى زملائه أن جميع الوظائف بقسم التجميع تقع فى المجموعة الثالثة ولذلك يجب أن يطالب جميع العاملين فى القسم بتحقيق معدل واحد ٠

واقترح أن يبدأ تطبيق هذه المعدلات من أول أكتوبر وكذلك محاسبة العمال على أساس الإنتاج . فيطالب العامل بتجميع ٥٠ وحدة فى اليوم فاذا زاد انتاجه عن هذا المعدل يزيد أجره بمبلغ ثابت عن كل وحدة اضافية ينتجها . ويحسب هذا المبلغ الاضافى بقسمة الأجر اليومى للعامل على عدد الوحدات المطلوب منه انتاجها . فاذا تصورنا أن العامل يحصل على ٢٦ قرشا فى اليوم وأنه مطالب بانتاج ١٣٠ وحدة على الأقل فان معنى ذلك أن يحصل على كل وحدة اضافية على مبلغ يعادل ٢٦ ÷ ٤٠ ، أى ٦٥ر٠ من القرش .

وقد اعترض رئيس القسم على هذا الاقتراح وقدم الحقائق التالية عن ظروف العمل فى قسمه :

١ ـ يعمل بقسم التجميع عشرة أشخاص ، رئيس القسم ونسع عاملات يعملون فى صالة كبيرة مقسمة الى ٢٥ جزء يمثل كل منها مكاناً ثابتاً يؤدى فيه نوع محدد من الأعمال . وقد حددت ساعات العمل على أساس ٤٢ ساعة فى الأسبوع (٦ أيام بمعدل ٧ ساعات يوميا) مع فترات راحة تصل الى ساعتين فى الأسبوع وبذلك تكون ساعات العمل المنتجة فعلا فى الأسبوع ٤٠ ساعة .

٢ ـ وتقوم اثنتان من العاملات بتجميع الأصناف التقليدية التى لم تتغير منذ انشاء الشركة والتى لن تتغير مستقبلا . ويتم التجميع هنا باستخدام الأدوات الموجودة فى أربعة أماكن داخل الصالة . ففى المكان الأول تتم عمليات التثقيب وفى المكان رقم ٢ ، ٣ تتم عمليات تركيب القطع باستخدام مفكات تعمل بالكهرباء . أما المكان الرابع فيستخدم فى تعبئة القطع التى تم تجميعها فى الصناديق المخصصة لهذا الغرض . وتتولى احدى العاملات عمليات التثقيب والتركيب بينما تقوم الأخرى بالمعاونة فى أعمال التركيب والتعبئة وتتبادلن العمل من ساعة الى أخرى وبذلك يمكن القول بأن كلا منهن يتقن جميع أعمال التجميع لهذا الصنف من المنتجات . ويبلغ متوسط انتاج هاتين العاملتين فى الأسبوع ٢٠٠ قطعة .

٣ ـ تقوم عاملتان أخريتان فى القسم بتجميع أصناف أخرى متشابهة فى تركيبها الأساسى الا أنها تختلف عن بعضها فى عدد الأجزاء فبعضها يتكون من ٤ والآخر يتكون من خمسة . وتنتج بمعدلات من ٤٠ ، ٦٠ وحدة

اذ لايزيد حجم الطلبية عادة عن هذا القدر ، كما يصل متوسط الانتاج فى الأسبوع الى ١٠٠ وحدة • وقد خصص لأعمال التجميع لهذه الأصناف ٤ أماكن فى الصالة يكون كل اثنتين منها وحدة عمل متكاملة تخصص لأصناف معينة • فالأصناف التى تحتاج نفس الأنواع من القطع يتم تجميعها فى الوحدة الأولى بينما توجه الأصناف التى تحتاج الى أنواع مختلفة من القطع الى الوحدة الثانية • وتتم عمليات التجميع فى كل من الوحدتين بواسطة تركيب وربط القطع بمسامير ذات مقاسات محددة وذلك بواسطة مفكات تعمل بالكهرباء •

٤ ـ أما الخمس عاملات الباقيات فتعملن فى تجميع أشكال مختلفة من المنتجات ، كما أن الطلب على كل منها صغير وغير منتظم وبذلك تتراوح الكمية المنتجة من بعض الأصناف ما بين ٥ و ١٠ وحدات فى بعض الأسابيع و ٢٠ ـ ٣٠ فى أسابيع أخرى وقد تصل الى ٣٠ وحدة فى بعض الأوقات • وقد خصص لهذه الأصناف ١٧ مكانا فى الصالة • وتتحد الأمكنة التى ستستخدم فى تجميع صنف معين بالذات على أساس أنواع القطع المستخدمة فيه وطريقة تركيبها • وقد قسمت هذه الأماكن الى مجموعات : احداها للتجميع اليدوى ، والأخرى للتجميع بواسطة استخدام المفكات الكهربائية والثالث لأعمال التثقيب والضغط والرابع لتجميع الأجزاء والأخير لتركيب الأجزاء وتكوين المنتج النهائى •

المطلوب :

دراسة الحالة السابقة واعداد تقرير يرفع الى مجلس الادارة عن أهم المشاكل التى يمكن أن تواجه الشركة فى تطبيق المعدلات التى وضعتها ؟

٥ — شركة القاهرة للملبوسات والتريكو

الرقابة على العمال عن طريق التقارير الدورية للكفاءة

١ — بيانات أساسية عن الشركة :

أنشئت شركة القاهرة للملبوسات والتريكو عام ١٩٥٧ بهدف انتاج كافة الملبوسات الداخلية للرجال والسيدات وكذلك ملبوسات الأطفال من التريكو .

وتملك الشركة أربعة مصانع تتخصص كل منها فى انتاج مجموعة من الأصناف ويقع الأول منها فى المطرية والثانى والثالث فى غمرة والأخير فى حى العباسية . وتضم هذه المصانع الأربع ٢٨٩٢ عاملا بعضهم يأخذ أجره على أساس الانتاج وبعضهم الآخر على أجر ثابت على أن يتقاضى زيادة سنوية كلما زادت كفاءته .

٢ — نظام الأجور بالشركة :

يتكون الأجر بالنسبة للعمال الذين لايطبق عليهم نظام الأجر بالانتاج من جزئين : **الأول** : ثابت ويحدد على أساس قيمة الوظيفة التى يشغلها العامل والثانى يمثل الاضافة الى هذا الأجر وتتوقف على مستوى كفاءته .

وحتى تتطمئن الشركة أن الجزء الثابت قد وضع على أساس عادل أعدت دراسة دقيقة لكل من الوظائف حددت منها الأعباء التى تتحملها كل المسئوليات المترتبة على الأعمال التى تكلف بها وظروف العمل من حيث قسوتها وما تفرضه من مجهود ثم الخبرة والمهارة المطلوبة للقيام بهذه الأعباء والمسئوليات . ثم رتبت الوظائف تنازليا على أساس هذه الأعباء والمسئوليات وظروف العمل والمهارة والخبرة المطلوبة لكل وظيفة .

ثم قسمت الوظائف الى مجموعات فوضعت الوظائف المتقاربة من حيث الأعباء والمسئوليات وظروف العمل والخبرة المطلوبة لها فى مجموعة وحدد حد أدنى للأجر يعطى لكل من هذه الوظائف ثم حد أقصى يتدرج اليه شاغل أى واحد من هذه الوظائف كلما حدث تغير فى كفاءته . فاذا فرضنا أن المجموعة الأولى تضم وظائف الغزال والنساج والميكانيكى العادى وسائق سيارة النقل وأن الحد الأدنى الذى وضع لهذه المجموعة هو ١٤٤ جنيها

فى السنة والحد الأقصى هو ٢٦٤ فمن الممكن للعامل أن يصل الى هذا الحد الأقصى تدريجيا وعلى خمس مرات فيزيد أجره فى كل مرة ٢٤ جنيهـــا فى السنة .

وعلى ذلك يحصل العامل على الحد الأدنى للأجر المخصص لوظيفته بمجرد شغله لها هذا بالأجر الأساسى للوظيفة سواء كان هذا قد تم عن طريق التعيين أو النقل أو الترقية . ثم يمكن — اذا أثبت كفاءة — أن يحصل على زيادات دورية تسمى بالعلاوات تصل بأجره الى الحد الأقصى . ويقف مرتبه عند هذا الحد الى أن يرقى الى وظيفة موجودة فى مجموعة أخرى يكون الحد الأقصى لها أعلى من الحد الأقصى للمجموعة التى تنتمى اليها الوظيفة التى كان يشغلها قبل الترقية .

٣ — الحاجة إلى وضع نظام لتقدير الكفاءة بصورة دورية :

وفى الفترة ما بين عام ١٩٥٧ — ١٩٦٣ تركت الشركة أمر تقـدير الـكفاءة وبالتالى تحديد حق العامل فى الحصول على زيادة فى الأجر للتقدير الشخصى للرؤساء المباشرين . بمعنى أن يترك للرئيس أن يقرر على ضوء ما لاحظه من استعداد لدى العامل وحرصه على العمل ما اذا كانت كفـاءة العامل فى تحسن أم لا وبالتالى حقه فى الحصول على العلاوة .

وقد أدى ترك الأمر الى الرؤساء المباشرين دون معيار أو ضابط أو أساس يلتزمون به الى سلسلة من الخلافات بين بعض الرؤساء ومرؤوسيهم اما بسبب تحيز بعض الرؤساء أو بسبب ضغط بعض العمال على الرؤساء لتكوين رأى يخالف الواقع .

لذلك طلبت الشركة من المركز العربى للبحوث والإدارة بأن يضـع نظاما يستعين به الرؤساء فى تقدير كفاءة مرؤوسيهم ولا يترك مجالا للجدل بين الرؤساء والعاملين حول التقديرات التى وضعوها . وقد انتهى المركز من الدراسة على مدى ثلاثة شهور وقدم تقريره الذى تضمن تحديدا مفصلا الأهداف الذى يمكن أن تتحقق من وجود نظام دقيق لتقدير كفاءة العاملين الأهداف التى يمكن أن تتحقق من وجود نظام دقيق لتقدير كفاءة العاملين الى معالجة مشاكل التطبيق واستقرار هذا النظام . وفيما يلى أهم ما تضمنه تقرير المركز :

أولا ـ الأهداف التى يمكن أن تتحقق نتيجة وجود نظام لقياس الكفاءة :

يهدف النظام الذى سنشرحه على الصفحات التالية الى تحقيق الأهداف الآتيـة :

١ ـ توفير أساس عادل للاختلافات فى دخول العمال ·

٢ ـ تحديد قدرات كل من العـاملين ومهاراته الأسـاسية وبالتالى التوصل الى أساس موضوعى لاتخاذ قرارات الترقية والنقل ·

٣ ـ يساعد الرؤساء على التعرف على نقط الضعف فى مرؤوسيهم وأوجه النقص فى استعدادهم وبالتالى يعاونهم على تحديد احتياجات العمال للتدريب ·

٤ ـ يقوم أساس موضوعى للحكم على المجهود الذى بذله العـامل وبالتالى يمكن استخدامه فى الرد على اعتراض أى عامل على التقدير الذى حصل عليه ·

٥ ـ يساعد العاملين على تحديد أوجه النقص فى تدريبهم وما يطلب منهم من جهد فى مقابل ما يحصلون عليه من أجر ·

ثانيا ـ النظام المقترح لتقرير الـكفاءة ومنح العلاوات :

١ ـ تقاس كفاءة العـامل على أساس مدى توافر العوامل الآتيـة فى عمله وسلوكه :

(أ) جودة الانتاج ·

(ب) كمية الانتاج ·

(ج) المواظبـــة ·

(د) المعرفة بالعمل ·

(هـ) القدرة على الاعتماد على النفس ·

(و) السـلوك ·

٢ ـ يقسم كل من هذه العوامل الى أربعة مستويات ثم يقسم كل مستوى الى فئتين أ ، ب ٠ وقد أعطى لعوامل السنة السابقة حد أقصى من الدرجات قدره ١٠٠ درجة ، بمعنى أن العامل الذى تتوافر فى عمله وسلوكه هذه العوامل بمكوناتها بالكامل يحصل على تقدير ١٠٠ من ١٠٠ ٠ ثم وزعت المائة درجة على هذه العوامل والرقم المخصص لكل منها على عناصره ثم على المستويين أ ، ب داخل كل عنصر ٠

٣ ـ وضع حد أدنى ٧٠٠ درجة يجب أن يحصل عليه العامل ، أى أن أقل العمال كفاءة يجب ألا يقل تقديره عن ٧٠ من مائة ، فاذا استحق تقديرا أقل يعتبر دون المستوى المطلوب واذا استمر على هذا المستوى خلال فترتين متتاليتين من الفترات التى يعد عنها التقدير يمكن للشركة أن تفصله ٠

٤ ـ اذا حصل العامل على تقدير ١٠٠ من ١٠٠ يستحق الحصول على زيادة فى الأجر تعادل الفرق بين الحد الأدنى والحد الأقصى المقرر للوظيفة ٠ فاذا كان الحد الأدنى (الأجر الأساسى الذى بدأ به ٢٤٠ جنيها فى السنة وحصل فى نهاية السنة الأولى على تقدير ١٠٠ وكان الحد الأقصى المقرر للوأيفة ٣٦٠ جنيها يرتفع أجره بسبب كفاءته الممتازة من ٢٤٠ الى ٣٦٠ جنيها فى السنة) ٠

٥ ـ اذا كان التقدير الذى حصل عليه العامل يقع ما بين ٧٠ــ١٠٠ يستحق العامل زيادة فى الأجر وفقا للجدول الموجود فى « نموذج رقم ٩ » والذى يوضح الزيادة فى الأجر التى تقابل الزيادة فى تقدير الكفاءة عن ٧٠٪ بالنسبة للوظائف الموجودة فى كل مجموعة من مجموعات الوظائف والتى سبق تحديدها عند تحديد الأجور الأساسية والحدود القصوى للأجور ٠

٦ ـ ضمانا لسلامة التقديرات يجب على كل رئيس أن يحتفظ فى مكتبة بكراس خاص يدون فيه التغيرات والوقائع التى تحدث على مدار السنة والتى سيعتمد عليها فى وضع التقديرات لكل من العوامل المستخدمة فى قياس كفاءة العامل ، على أن يسجل أيضا تاريخ حدوث هذه الوقائع أو التغيرات ٠

٧ ـ الى جانب الجدول الذى يبين العلاوات التى يمكن أن تمنح للعامل أعطى كل رئيس نشرة تتضمن مجموعة من التعليمات التى يتحتم عليه الالتزام بها (نموذج ١) وكذلك مجموعة من الارشادات تبين كيفية استخدام هذه الجداول (نموذج ٢ ، ٣) .

المطلوب :

أولا ـ الهدف من دراسة هذه الحالة أن يتعرف القارىء على الحقائق الآتية :

(١) فى الحالات التى يتعذر فيها قياس انتاج العامل وربط الأجر بالانتاج ، يستعاض عن معدلات الانتاج بنظام التقارير الدورية للكفاءة .

(٢) تستخدم النتائج التى تصل اليها هذه التقارير فى تحديد الزيادات السنوية التى يحصل عليها العامل والتى ترفع أجره الأساسى المحدد للوظيفة التي يشغلها .

(٣) يحدد الأجر الأساسى لكل وظيفة على أساس ما تتحمله من أعباء ومسئوليات وظروف العمل بحيث تتناسب الاختلافات فى الأجور الأساسية مع الاختلافات فى الجهود التى تتطلبها الوظائف .

(٤) المشكلة الأساسية التى تواجه نظام التقارير الدورية للكفاءة هى مشكلة وضع نظام يضمن دقة التقديرات التى توضع وعدم تحيزها .

ثانيا ـ حتى يتدرب القارىء على اعداد وتطبيق مثل هذه النظم عليه أن يجيب كتابة عن الأسئلة الآتية :

١ ـ احسب الزيادة التى تعطى لكل من العمال الآتين على ضوء التقديرات التى أعطيت لهم فى التقارير التى أعدت عن كفاءتهم ثم بين الأجر الكلى بعد هذه الزيادات . مستعينا بالبيانات الواردة فى هذا الجدول وتلك الموجودة فى (نموذج رقم ١ صفحة ٦٤٩) .

مسلسل	اسم الوظيفة	التقدير الذى حصل عليه	الأجر الأساسى فى السنة جنيــه	الحد الأقصى للأجر فى السنة جنيــه
١	غزال	٩٠	١٢٠	١٦٠
٢	نســاج	٨٥	١٥٠	١٨٠
٣	عامل صباغة فنى	٧٥	١٨٠	٢٤٠
٤	ميكانيكى أنوال	٩٥	١٨٠	٢٤٠
٥	ميكانيكى صيانة	٨٥	١٥٠	١٨٠
٦	كهربائى	٨٠	١٢٠	١٦٠
٧	سباك ماهر	٩٠	١٨٠	٢٤٠
٨	سائق سيارة نقل	٧٥	١٦٠	٢٤٠

٢ ـ يوضح (نموذج رقم ٥) مجموعة المعلومات التى وجدت فى الكراسات التى يحتفظ بها الرؤساء عن اثنين من العمال والمطلوب استخدام هذه المعلومات فى تقدير كفاءة هؤلاء العمال وتسجيل هذه التقديرات فى نماذج تشبه (النموذج رقم ٣) الموجود على صفحة ٦٥١

٣ ـ أرفق بهذه النماذج شرحا وافيا لتبرير التقديرات التى وضعتها ٠

نموذج رقم ١

شركة القاهرة للملبوسات والتريكو

تعليمات وارشادات تتعلق باعداد التقارير الدورية للكفاءة

أعدت الشركة بالاستعانة بمكتب متخصص فى الادارة والتنظيم نظاما لتقدير كفاءة العاملين ، وترجو من تطبيقه أن توفر الطمأنينة للعاملين وأن تضمن الحد من المنازعات بين الرؤساء ومرؤوسيهم حول التقديرات التى يضعونها . وستستخدم التقديرات التى تعد وفقا لهذا النظام كأساس لاجراء الترقيات ومنح الزيادات السنوية في الأجور . ولذلك ترجو من كل رئيس عمل أن يقرأ التعليمات الآتية بدقة :

١ — ضع تقديراتك للعامل على أساس المعلومات التى تتجمع لديك عنه على مدار السنة ، وكون رأيك الخاص دون أن تتأثر بآراء الآخرين .

٢ — عند اعداد التقدير ستجد أنه موزع على عدة عوامل . ضع تقديرك لجميع مرؤوسيك بالنسبة لكل من هذه العوامل على حدة . بمعنى أن تبدأ فى اعطاء تقديراتك عن كمية الانتاج للمرؤوسين جميعا ثم تنتقل الى جودة الانتاج وهكذا .

٣ — نرجو أن تقرأ بعناية التعاريف التى وضعناها للعوامل التى ستستخدم في قياس الكفاءة .

٤ — نرجو أن يعبر التقدير عن كفاءة العامل على مدار السنة وبالتالى نتوقع ألا تتأثر فى تقديرك بحادثة معينة أو ظروف خاصة استمرت لفترة محدودة .

٥ — ان دخل العامل خلال العام المقبل واستمراره فى العمل من عدمه متوقف على تقديراتك فنرجو أن تستند هذه التقديرات الى حقائق موجودة تحت يدك .

نموذج رقم ٢

شركة القاهرة للملبوسات والتريكو

العوامل المستخدمة فى قياس الكفاءة وعناصرها ومستويات كل عنصر والتقديرات المخصصة لكل منها

العوامل المستخدمة فى التقدير	التقديرات							
	ممتاز		جيد جدا		جيد		متوسط	
	ا	ب	ا	ب	ا	ب	ا	ب
جودة الإنتاج ..	٣٠	٢٨	٢٥	٢٢	١٨	١٦,٥	١٥	١٣,٥
كمية الإنتاج ..	٢٥	٢٣	٢٠	١٧	١٥	١٣,٥	١٢,٥	١١,٥
المواظبة	١٠	٩	٨	٧	٦	٥,٥	٥	٤,٥
المعرفة بالعمل ..	١٠	٩	٨	٧	٦	٥,٥	٥	٤,٥
القدرة على الاعتماد على النفس ..	١٠	٩	٨	٧	٦	٥,٥	٥	٦,٥
السلوك	١٥	١٣	١١	١٠	٩	٨,٥	٧,٥	٦,٥
المجموع	١٠٠	٩١	٨٠	٧٠	٦٠	٥٥	٥٠	٤٥

نموذج رقم ٣

شركة القاهرة للملبوسات والتريكو

قواعد تقدير كفاءة العامل

يستخدم النموذج التالى فى اعداد التقدير الذى تضعه عن كفاءة العامل · ويتضمن هذا النموذج العوامل الستة المستخدمة وعناصر أربعة لكل منها تبين المستويات المختلفة للعامل بالنسبة لكل من هذه العوامل ثم فئتين لكل مستوى (أ ، ب) ·

كشف تقدير كفاءة العامل

اسم العامل ---------- اسم الوظيفة التى يشغلها ----------

القسم التابع له ---------- عن المدة من ---------- الى ----------

التقدير ----------

العوامل ومستوياتها	الفئات أ	الفئات ب	الدرجة
أولا — **جودة الانتاج :**			
يعبر هذا العامل عن المستوى الذى وصل اليه العامل فى اعطاء انتاج يتفق مع المواصفات الموضوعة لعمله :			
١ ـ ممتاز : انتاجه مطابق تماما للمواصفات ولا توجد عيوب على الاطلاق فى انتاجه ·			
٢ ـ جيد جدا : انتاجه فى غالبيته مطابق للمواصفات الا أنه لايخلو من العيوب أحيانا ·			

٣ ـ جيد : لايخلو انتاجه من نسبة من العيوب ٠

٤ ـ مهمل : غالبية انتاجه (ما يزيد عن النصف) به عيوب ٠

ثانيا ـ كمية الانتاج :

يقيس هذا كفاءة العامل ممثلة فى كمية الانتاج التى حققها خلال فترة تقدير الكفاءة :

١ ـ انتاجه يفوق المعدلات الموضوعة أو المتوسط لمجموعة العاملين من زملائه ٠

٢ ـ انتاجه يزيد عن المعدل القياسى ولكن بمعدلات غير ثابتة ٠

٣ ـ يحقق انتاجا فى مستوى المعدلات الموضوعة ٠

٤ ـ ينتج أقل من متوسط الانتاج للمجموعة أو أقل من المعدل الموضوع ٠

ثالثا ـ المواظبة :

يقيس هذا درجة محافظة العامل على القواعد المنظمة للاجازات والحضور والانصراف :

١ ـ نادرا ما يحصل على اجازات ـ يبقى فى العمل بعد الساعات المقررة ٠

٢ ـ يحصل على الاجازات العادية ـ لايتردد فى قطع اجازته أو البقاء بعد ساعات العمل اذا استدعت ظروف العمل ذلك ٠

٣ ـ يستنفد الاجازات العادية والمرضية ولكن فى حدود اللوائح ـ يتضرر من البقاء بعد المواعيد ٠

٤ ـ يتغيب عن العمل بدون اذن ويتحايل للحصول على الاجازات ـ يخالف القواعد الموضوعة للحضور والانصراف ٠

رابعا ـ المعرفة بالعمل :

يقيس هذا العامل قدرة العامل على الالمام بجميع الجوانب المتعلقة بعمله :

١ ـ خبير في عمله ، يعرف كل دقائقه ، يحاول أن يكتشف أشياء جديدة لتحسين مستواه ٠

٢ ـ له دراية بجوانب العمل ، لايحتاج الى توجيه من جانب الرؤساء الا فى بعض المشاكل غير العادية ٠

٣ ـ يحتاج الى توجيه ورقابة لضمان قيامه بعمله بالمستوى المطلوب ٠

٤ ـ معلوماته محدودة عن عمله ، يحتاج الى مراجعة لكل عمل يؤديه ٠

خامسا ـ القدرة على الاعتماد على النفس :

يقصد بهذا العامل درجة الاعتماد على العامل فى تنفيذ ما يطلب منه دون اشراف وتقديره لظروف العمل من تلقاء نفسه :

١ ـ ينفذ ما يطلب منه بدقة ويلتزم بما حدد له ويقدر أهمية ضبط المواعيد والدقة فى التنفيذ ٠

٢ ـ ينفذ ما يطلب منه وما يصدر اليه من تعليمات ولكن يحتاج الى متابعة بين آن وآخر ٠

٣ ـ ينفذ التعليمات ولكن يحتاج الى متابعة منتظمة .	
٤ ـ غالبا ما يخالف التعليمات ويحتاج الي رقابة شديدة .	
سادسا ـ السلوك :	
يقصد بهذا العامل طريقة معاملة العامل لزملائه ورؤسائه .	
١ ـ محبوب من الجميع ومطيع الى أقصى درجة .	
٢ ـ محبوب الا أنه أحيانا تصدر منه تصرفات تسيء الى بعض زملائه .	
٣ ـ يتعاون مع زملائه ورؤسائه فى الحدود المطلوبة منه فقط ـ يصطدم بزملائه اذا تعارضت مصلحته مع مصالحهم .	
٤ ـ مشاغب ويسبب متاعب ومضايقات لزملائه ورؤسائه .	
تم التقدير بواسطة التوقيع التاريخ	
الرئيس المباشر ————————	مجموع
روجع بواسطة ————————	الدرجات ———

نموذج رقم ٤

شركة القاهرة للملبوسات والتريكو

قواعد تحديد العلاوات على أساس تقديرات الكفاءة

١ - يعد التقدير لكفاءة العامل وفقا للنموذج رقم «٣» مرة واحدة في السنة .

٢ - تستخدم البيانات الموجودة في هذا النموذج الى جانب البيانات المدرجة في نموذج رقم «٢» في تحديد استحقاق العامل للزيادة في الأجر عن الأجر الأساسي . وتقدير هذه الزيادة على أساس الجداول التالية :

الحد الأقصى للزيادة في الأجر = ٣٠ جنيه سنويا		الحد الأقصى للزيادة في الأجر = ٤٠ جنيه سنويا	
تقدير الكفاءة	الزيادة المستحقة	تقدير الكفاءة	الزيادة المستحقة
٧٠ - ٧٩	١٠ جنيه	٧٠ - ٧٩	١٣ جنيه
٨٠ - ٩١	٢٠ جنيه	٨٠ - ٩١	٢٦ جنيه
٩٢ - ١٠٠	٣٠ جنيه	٩٢ - ١٠٠	٤٠ جنيه

الحد الأقصى للزيادة في الأجر = ٦٠ جنيه سنويا		الحد الأقصى للزيادة في الأجر = ٨٠ جنيه سنويا	
تقدير الكفاءة	الزيادة المستحقة	تقدير الكفاءة	الزيادة المستحقة
٧٠ - ٧٩	٢٠ جنيه	٧٠ - ٧٩	٢٦ جنيه
٨٠ - ٩١	٤٠ جنيه	٨٠ - ٩١	٥٢ جنيه
٩٢ - ١٠٠	٦٠ جنيه	٩٢ - ١٠٠	٨٠ جنيه

نموذج رقم ٥

شركة القاهرة للملبوسات والتريكو

معلومات سجلت عن مجموعة من العاملين فى الكراسات التى يحتفظ بها الرؤساء خلال العام

أولا : السيد محمد عدنان ـ **الوظيفة : غزال**

التحق هذا العامل بخدمة الشركة عام ١٩٦٠ فى وظيفة عامل تحضيرات يتولى تجهيز المواد والأدوات التى يستخدمها العامل الذى يعمل على آلة الغزل (النول) . ثم تبين أنه أتقن عمله ويستطيع أن يشرف على الأنوال وتشغيلها فنقل الى وظيفة غزال عام ١٩٦١ ، يشرف على ١٦ نول ومسئوليته تنحصر فى دفع القطن الوارد الى الآلة ثم تشغيلها وملاحظة البكر المركب على الآلة والتى تدفع الخيوط من الآلة عليها . وتتمثل المهارة فى ملاحظة الخيوط على البكر فإذا وجد أن أحد الخيوط قد قطع يتولى ربطها واذا وجد أن بعض البكر قد امتلأ يقوم باخراجها وتركيب بكرات فارغة بدلا منها .

هناك ٤ عمال فى الصالة التى يعمل فيها يشرف بعضهم على ١٢ نول وبعضهم الآخر على ١٨

يقوم الموظف المختص بمراقبة الجودة بفحص عينات من انتاج كل عامل على مدار اليوم وتسجيل نسبة العيوب مع وصف كامل لها وأسبابها . ومن سجلات العيوب تبين أنها تكاد تكون معدومة فى انتاج هذا العامل . كذلك يبادر العامل الى التبليغ عن العيوب التى يلحظها فى بعض الأنوال أو المادة الخام والتى قد تؤثر على جودة الانتاج .

يحضر الى المصنع فى الساعة السابعة والنصف بالرغم من أن المواعيد الرسمية هى الثامنة صباحا ويتجه الى المكان المخصص لتبديل ملابسه ثم تشغيل الآلات المسئول عنها لاختبارها وضبطها واعدادها لبدء العمل فى الثامنة .

بالرغم من أن القانون يمنحه الحق فى اجازة سنوية ١٥ يوما وسبعة أيام اجازة طارئة · الا أنه عادة ما يستنفد الاجازة السنوية فقط ، غير أنه خلال العام الماضى حصل على الاجازة الطارئة بسبب (على حد قوله) مرض ابنه الأكبر واضطراره الى اصطحابه للأطباء ·

كثيرا على ما ينبه زملاءه الذين يتسلمون العمل منه فى الوردية التى تبدأ فى الثالثة الى بعض العيوب فى بعض الآلات وقد يبقى معهم لتعريفهم بطريقه معالجة هذه العيوب حتى ولو أدى ذلك الى أن تفوته السيارة المخصصة لنقل العمال من المصنع الى منطقة المساكن ·

وكلما تغيرت الطلبيات التى سيشترك العامل فى تنفيذها يحتاج الأمر من ملاحظ الصالة (رئيسه المباشر) لأن يقضى معه بعض الوقت ليشرح له المواصفات المطلوبة فى الطلبية وطريقة تشغيلها ويجرى أمامه عدة اختبارات ليتأكد من فهمه للمطلوب · والسيد عدنان كثير الأسئلة وبطىء فى استيعابه وتقبله للتغيير فيما يطلب منه ويبدو أن هذا يضايقه اذ يجعله حاد المزاج الى أن يطمئن الى أنه تفهم المطلوب منه ·

محجوب من زملائه ومهذب ولا يخطىء فى حديثه · عمره ٣٢ سنة ـ متزوج وله ولدان ·

ثانيا : **السيد اميل واصف** ـ **الوظيفة : نساج**

التحق بخدمة الشركة عام ١٩٦٢ فى وظيفة نساج ـ يحمل شهادة الاعدادية الصناعية قسم النسيج · اشتهر بين زملائه بمقدرته على اصلاح أى عطب قد يصيب الآلات التى يعمل عليها اذا كانت هذه الأعطال كبيرة ومعقدة · وعلى ذلك لا يترك الآلات معطلة بمجرد توقفها بل يحاول اصلاحها وقد أدى هذا الى تحقيقه الى رقم قياسى فى الانتاج على مدار السنة · كذلك ترتب على هذه المقدرة أن تحاشى العيوب التى قد تظهر فى الناتج نتيجة لعيب فى الآلات وبالتالى اشتهر انتاجه بالجودة المرتفعة اذ وصلت نسبة المخصص من انتاجه للتصدير ٩٠٪ من مجموع انتاجه ·

طوال الفترة التى خدم فيهـــا الشركة لم يحصل على اجازات ســـوى الاجازات السنوية الا أنه حصل على يومين اجازة طارئة خلال هذا العام وقد اضطر الى التغيب بعد أن أغمى عليه أثناء العمل بسبب المرض وأمره الطبيب بالراحة لمدة أسبوع فى المنزل .

اشتهر بين زملائه بطيبة القلب واستعداده لمعاونة كل من يلجأ اليه فى معالجة مشاكله غير أنه كان حساسا جدا ويعتبر أى محاولة لمداعبته اهانة له . فيثور أثناء العمل ويتفوه أحيانا بألفاظ نابية للدفاع عن نفسه .

لديه مسئوليات عائلية كبيرة اذ يعول الى جانب أسرته والدين مسنين ولذلك يغادر مكان العمل بمجرد حلول الموعد ويتضرر اذا طلب منه البقاء لتشطيب بعض الأعمال العاجلة اذ أن موعد مغادرة العمل هو الثالثة بعـــد الظهر ويضطر الى المرور على أولاده لاحضارهم من المدرسة فى الثالثة والربع والا ظل قلقا على تركهم وحدهم بالمدرسة خاصة وأن المدرسة تنهى فصولها فى الثالثة الا ربعا .

٦ — الشركة المتحدة للصناعات الغذائية

الرقابة على النتائج المالية

يوضح نموذجى ١ ، ٢ الميزانيات العمومية وقوائم نتائج الأعمال للشركة المتحدة للصناعات الغذائية ، كما يوضح نموذج « ٣ » النسب المالية التى استخرجت للأربع شركات الأخرى التى تعمل فى نفس الصناعة وتنتج نفس الاصناف التى تنتجها الشركة المتحدة .

المطلوب :

١ — استخراج النسب التى يمكن أن تستخدم فى الرقابة على النتائج المالية للشركة المتحدة ثم مقارنتها بالنسب الموجودة فى نموذج « ٢ » .

٢ — ماهى النتائج التى تشير اليها هذه النسب . اشرح أهمها فى تقرير تقدمه الى مجلس الادارة عن النتائج المالية التى تشير اليها هذه النسب .

نموذج رقم ١

الميزانيات العمومية عن السنوات المالية المنتهية
فى ١٩٦٦/١٢/٣١ ، ١٩٦٧/١٢/٣١

الأصول	١٩٦٦		١٩٦٧	
أصول متداولة :				
نقـدية	٢١,٩٧٧,٤٣٣	٤.٪	٢٤,٩٥٩,٣٧٢	٤.٪
أوراق ماليـة	١,٦٠٣,٩٤٥			
أوراق قبض	١٠٠,٨٤٨,٣٤٨	١٩.٪	١٠٥,٦١٠,٥٧٥	١٨.٪
مدينـــون	—		١٥,٤٥٠,٠٠٠	٣.٪
بضاعة بالمخـزن	١٥٨,٥٧٨,٦٨٨	٢٩.٪	١٠٥,٢٣٤,٩٥٠	٣٠.٪
مدفوعات مقدمة	٥,٣٥٥,٧٠٩	١.٪	٤,٣٣٦,٩٢٩	١.٪
مجموع الأصول الثابتة	٢٨٨,٣٦٤,١٢٣	٥٣.٪	٣٢٥,٥٩١,٨٢٦	٥٦.٪
استثمارات فى شركات أخرى	٨,٦٠٤,٣١٠	٢.٪	١٥,٧٥٠,٣٠١	٣.٪
أصول ثابتة :				
مبانى وآلات	٤٧٣,٨٤٨,٣١٢	٨٦.٪	٤٨٢,٠٤٧,٣١٨	٨٢.٪
اســتهلاكات	(٢٢٦,١٢٦,٤٤١)	(٤١.٪)	(٢٣٨,٤٥٣,١٥٨)	(٤١.٪)
صافى الأصول الثابتة	٢٤٧,٧٢١ ٨٧١	٤٥.٪	٢٤٣,٥٩٤,١٦٠	٤١.٪
مجموع الأصـــول	٥٤٤,٦٩٠,٣٠٤	١٠٠.٪	٥٨٤,٩٣١,٢٨٧	١٠٠.٪

(تابع) نموذج رقم ١

	١٩٦٦		١٩٦٧	
الخصوم ورأس المال				
خصوم متداولة :				
أوراق دفع	٤٢,٢٥٠,٠٠٠	٪ ٨	٤٥,١٠٠,٠٠٠	٪ ٨
دائنون	٥٤,٢٧٤,٣٠١	٪١٠	٥٣,٧٦٧,٠٩٣	٪ ٩
أرباح تحت التوزيع	٢,٩٥٤,٦٩٢	—	—	—
مستحقات ضرائب	٦,٢٥١,٤٥٠	٪ ١	٥,٥٩٢,٤٧٣	٪ ١
احتياطي ضرائب	٩,٥٢٤,٦٨٥	٪ ٢	٦,٣٥٨,٣٧٠	٪ ١
احتياطي انخفاض أسعار بضاعة بالمخزن	٤,٠٨١,٤٦٤	٪ ١	٢,٠٦٤,٤٩٣	—
أقساط قروض مستحقة	٣٩٣,٧٥٠	—	٣٩٣,٧٥٠	—
مجموع الخصوم المتداولة	١١٩,٧٣٨,٣٤٢	٪٢٢	١١٣,٢٧٦,١٧٩	٪١٩
قروض طويلة الأجل	٤٧,٤٣٧,٥٠٠	٪ ٩	٩٤,٢٩٣,٧٥٠	٪١٦
رأس المال وحقوق المساهمين الأخرى :				
أسهم	١٥٠,٠٠٠,٠٠٠	٪٢٧	١٥٠,٠٠٠,٠٠٠	٪٢٥
احتياطيات	١٥,٠٠٠,٠٠٠	٪ ٣	١٥,٠٠٠,٠٠٠	٪ ٣
أرباح مرحلة من الأعوام السابقة	٢١٥,٠٠٣,٢٩٣	٪٣٩	٢١٥,٢٨٨,٦٣٧	٪٣٧
(استهلاك خسائر)	(٢,٤٨٨,٨٣١)	—	(٢,٩٢٢,٢٧٩)	—
جملة حقوق المساهمين	٣٧٧,٥١٤,٤٦٢	٪٦٩	٣٧٧,٣٦٦,٣٥٨	٪٦٥
مجموع الخصوم ورأس المال	٥٤٤,٦٩٠,٣٠٤	٪١٠٠	٥٨٤,٩٣٦,٢٨٧	٪١٠٠

(تابع) نموذج رقم ١

قوائم نتائج الأعمال عن السنوات المنتهية فى ١٩٦٦/١٢/٣١ ، ١٩٦٧/١٢/٣١

	١٩٦٦		١٩٦٧	
صافى المبيعات	٢,٥٤٢,٨٣٦,٣٨٣	٪ ١٠٠,٠٠	٢,٦٤٥,٣٨٨,٩٨٢	٪ ١٠٠,٠٠
تكلفة البضاعة المباعة	٢,٢٩١,٢٣٨,٤٧٩	٪ ٩٠,٢٠	٢,٤٠٣,٧٥٩,٥٢٣	٪ ٩٠,٩٠
اجمالى الربح	٢٥٠,٤٠٢,٠٩٦	٪ ٩,٨٠	٢٤١,٦٢٩,٤٥٩	٪ ٩,١٠
المصروفات :				
مصروفات صيانة	٣٢,٤٨٨,٤٦٤	٪ ١,٢٨	٣١,٧٤١,٦٢٧	٪ ١,٢٠
استهلاكات	٢٢,١٩٠,٤١٤	٪ ٠,٨٧	٢٢,٦٥٤,٢٤٥	٪ ,٨٥
مصروفات بيع ومصروفات ادارية	١٥٥,٤١٩,٤١٩	٪ ٦,٠٨	١١٤,٢١١,٩٥١	٪ ٥,٤٥
مصروفات أخرى	٢٠,٣٠٧,٩٢٣	٪ ,٧٩	٢٤,٨٢٤,١١٠	٪ ,٩٠
اجمالى المصروفات	٢٣٠,٤٠٦,٢٢٠	٪ ٩,٠٢	٢٢٣,٤٣١,٩٣٣	٪ ٨,٤٠
صافى ربح المتاجرة	١٩,٩٩٥,٨٧٦	٪ ,٧٨	١٨,١٩٧,٥٢٦	٪ ,٧٠
ايرادات أخرى	٢,٩٨٣,٩٤٥	٪ ,١٢	٢,٥٣١,٢٤٢	٪ ,١٠
صافى الربح من المتاجرة	٢٢,٩٧٩,٨٢١	٪ ,٩٠	٢٠,٧٢٣,٧٦٨	٪ ,٨٠
فوائد قروض	٤,٣٥٧,٩٥١	٪ ,١٣	٣,٦٢٨,٥٤٨	٪ ,١٥
صافى الربح قبل الضريبة	١٨,٦٢١,٨٧٠	٪ ,٧٧	١٧,١٠٥,٢٢٠	٪ ,٦٥
ضرائب	٥,٠٨٤,٠٤٩	٪ ,٢٠	٧,٠٥٦,٨٤٨	٪ ,٢٧
صافى الربح القابل للتوزيع	١٣,٥٣٧,٨٢١	٪ ,٥٧	١٠,٠٤٨,٣٧٢	٪ ,٣٨

نموذج رقم ٢

مجموعة من النسب المالية للأربع شركات التى تماثل الشركة المتحدة فى نشاطها

البيان	١٩٦٧	١٩٦٦	١٩٦٥	١٩٦٤
اجمالى الربح الى صافى المبيعات ٪				
قها	٩,٢	١٠,٩	٩,٨	—
ادفينا	٨,٨	١٤,٠	١٣,٣	١٢,٣
اسكندرية	٣,٨	٦,٩	٥,٨	٥,٧
المصرية	١٠,٨	١٠,٩	١٠,٠	١٠,١
صافى الربح القابل للتوزيع الى صافى المبيعات ٪				
قها	١,١	٠,٥٨	٠,٥٣	—
ادفينا	٠,١	٠,٦٩	٠,١٧	٠,٣٠
اسكندرية	١,٨	١,٨١	٠,٦١	٠,٧٢
المصرية	٠,٩	١,١٧	٠,٨٩	١,١٤
نسبة التداول :				
قها	٢,٨٠	٢,٢٣	٢,٤١	
ادفينا	٢,٧٠	٢,٧٦	٣,٣٠	٤,٦٠
اسكندرية	٢,٠٠	٢,٧٣	٢,٠٧	١,٩٢
المصرية	٢,٣٠	٣,٥٠	٤,٠٢	٤,٣١
نسبة السيولة :				
قها	١,٤٧	٠,٩٠	١,٠٤	
ادفينا	٠,٨٤	١,١٤	١,٣٦	٢,١٧
اسكندرية	٠,٦٢	١,١٦	٠,٨٢	٠,٧٦
المصرية	٠,٧٣	١,٤٠	١,٧٠	١,٩٥

(تابع) نموذج رقم ٢

البيــان	١٩٦٧	١٩٦٦	١٩٦٥	١٩٦٤
نسبة أ. قبض والمدينين إلى صافى المبيعات :				
قها	٣٫٥	٤٫٠	٣٫٩	
أدفينا	٣٫٧	٤٫٤	٤٫٣	٤٫٠
اسكندرية	٣٫٠	٢٫٩	٣٫١	٢٫٩
المصرية	٣٫٣	٤٫٢	٣٫٦	٣٫٨
فتره التحصيل :				
قها	١٢٫٨	١٤٫٥	١٤٫٠	
أدفينا	١٣٫٥	١٦٫٠	١٥٫٥	١٤٫٥
اسكندرية	١١٫٠	١٠٫٦	١١٫٣	١٠٫٦
المصرية	١٢٫٠	١٥٫٣	١٣٫١	١٣٫٥
معدل دوران البضاعة :				
قها	١٤٫٥	١٣٫٧	١٣٫٣	
أدفينا	١٢٫٢	١٣٫٢	١٣٫٧	١٥٫٦
الاسكندرية	١١٫١	١٤٫٩	١٥٫٥	١٤٫٨
المصرية	١١٫٢	١٢٫٩	١٤٫٥	١٥٫٤
نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الأصول :				
قها	٥٤	٦٧	٦٩	
أدفينا	٤٤	٤٤	٤٧	٥١
اسكندرية	٤٩	٦٠	٥٦	٥٢
المصرية	٥٢	٧٠	٧٠	٦٨
نسبة صافى الربح إلى الفائدة على رأس المال				
قها	٢٣٫٧	٨٫٢	٥٫٣	
أدفينا	٠٫٦	٣٫٤	١٫٠	٢٫١
اسكندرية	١٫٤	١٠٫٣	٣٫٢	٣٫٥
المصرية	١٣٫٣	١٦٫٨	١٣٫٤	١٥٫١

سادسا ـ حالات عملية فى مجال اعداد وتدريب المديرين

شركة النصر للغزل والنسيج

شركة النصر للغزل والنسيج

اعداد وتدريب المديرين

١ – اعداد المهارات لتولى المناصب القيادية عن طريق التدريب داخل الأقسام :

فى فبراير ١٩٦٣ حصل السيد محمد الصيفى على ماجستير فى ادارة الأعمال من كلية التجارة – جامعة القاهرة وعنوانها « اختيار واعداد وتدريب المديرين فى الدول النامية » • وقد استغرق فى اعدادها سنتين كاملتين قام خلالهما بدراسة الأساليب المتبعة فى اختيار المديرين فى جميع شركات الجمهورية العربية وكذلك برامج تدريب الرؤساء والمديرين التى تشرف عليها الهيئات المختلفة التى بدأت هذا النشاط منذ عام ١٩٦١

وقد حضر السيد عادل عويس رئيس مجلس ادارة الشركة مناقشة الرسالة وأعجب بما بها من أفكار فعرض عليه وظيفة مدير التدريب بالشركة بعد أن وعده بتوفير كافة الامكانيات اللازمة لتنفيذ التوصيات التى انتهى اليها فى بحثه • وقد قبل السيد محمد هذه الوظيفة على أساس أنها امتداد طبيعى لخبرته ودراساته ، اذ أنه يعمل منذ تخرجه عام ١٩٥٧ أخصائى تدريب بمركز التدريب التابع لشركة مصر للبترول •

وتسلم السيد الصيفى وظيفته الجديدة فى أول مارس ١٩٦٣ وعكف على دراسة طبيعة العمل فى كل قسم من أقسام الشركة واستأذن رئيس مجلس الادارة فى أن يعمل فى كل من هذه الأقسام كما لو كان موظفا بها لمدة أسبوعين • ثم أعد دراسة احصائية عن العاملين فى كل قسم تبين أسماء العاملين ومؤهلات كل منهم ومدة خدمته فى الشركة وخبرته السابقة • وعلى ضوء هذه الدراسات تقدم الى رئيس مجلس الادارة يقترح اعداد برنامج لتدريب الكفاءات الموجودة داخل الشركة والتى تصلح لأن تتولى المناصب الرئاسية (رؤساء أقسام ومديرين) التى تخلو أو تنشأ بسبب حاجة العمل اليها ، وأرفق بمذكرته التى قدمها وصفا كاملا للبرنامج (صورة من هذا البرنامج نموذج رقم ١ من صفحة ٦٧٥ الى صفحة ٦٨١) •

وبمقتضى البرنامج يختار اثنان من الموظفين الأكفاء لقضاء فترة تدريب مدتها ١٨ شهرا يتنقلان خلالها بين أقسام الشركة المختلفة بما فيها المصانع . على أن يلحقا بالأقسام ويعملان فيها شأنهم فى ذلك شأن باقى الموظفين فى القسم الذى يلتحقون به . وبمجرد أن تنتهى المدة المحدودة للعمل فى القسم يطلب من كل منهما أن يقدم تقريرا مكتوبا يحدد فيه : الأعمال الرئيسية فى القسم ، مكان القسم فى الهيكل التنظيمى للشركة ، أنواع المعلومات التى ترد الى القسم والتى تصدر منه ، الأسلوب الذى اتبعه ليتعرف على نواحى النشاط بهذا القسم ، وأخيرا مقترحاته بشأن تطوير نظام العمل به .

ومن ناحية أخرى يطلب من رئيس القسم هذا أن يكتب تقريرا عن هذا الموظف يوضح رأيه فيه من حيث مقدرته على مزاولة العمل داخل القسم ، علاقته بباقى العاملين وسلوكه أثناء فترة التدريب ويرسل هذا التقرير ليحفظ فى ملف العامل بادارة شئون العاملين بالشركة . ثم ترسل صورة من هذا التقرير مع صورة من التقرير الذى رفعه الموظف الى لجنة التدريب بالشركة والمكونة من مدير المبيعات ، مدير الانتاج ، مدير التخطيط ، المدير المالى ، مدير شئون العاملين ومدير التدريب .

وتجتمع هذه اللجنة مرة فى الأسبوع الأخير من كل شهر لدراسة هذه التقارير والاطلاع على ما أحرزه الموظف من تقدم ، ثم تحديد درجة صلاحيته لشغل وظيفة قيادية بعد الانتهاء من البرنامج وكذلك نوع الوظيفة التى يمكن ترشيحه لها .

كذلك يجتمع مدير شئون العاملين بالموظف أثناء البرنامج بقصد توجيهه وارشاده ، وتذليل أية عقبات يكون قد قابلها . كذلك يخطر الموظف بأن اتمام البرنامج لا يرتب أى التزام على الشركة بتعيينه فى منصب قيادى ؛ اذ أن هذا يتوقف فى النهاية على تقدير المسئولين فى الشركة للفائدة التى حققها من البرنامج ثم وجود وظائف خالية . على أن من الممكن أيضا أن يطلب من الموظف عدم تكملة البرنامج اذا ما خلت وظيفة تتفق فى مواصفاتها مع استعداده وخبراته .

وكان السيد عصام حجازى أول من التحقوا بهذا البرنامج فى مايو ١٩٦٤ . ونظرا لخبرته السابقة فى عدة أقسام بالشركة فقد ألحق بالعمل فى الأقسام التى يعمل بها من قبل وبذلك اختصرت مدة البرنامج الى ١٤ شهرا . فقد التحق السيد عصام بخدمة الشركة عام ١٩٦٠ بعد أن تخرج من كلية التجارة ـ جامعة القاهرة (تخصص ادارة أعمال) وشغل عندئذ وظيفة مساعد أمين مخازن ، ثم نقل عام ١٩٦٢ الى وظيفة أخصائى مشتريات بقسم المشتريات واستمر فى وظيفته هذه حتى الآن . وخلال شهر سبتمبر ١٩٦٤ اختارته الشركة لحضور برنامج تدريب على الأساليب الحديثة فى ادارة المشتريات والمخازن أقامته جمعية ادارة الأعمال بمقرها فى القاهرة وذلك لمدة أربعة أسابيع (ثلاثة أيام فى كل أسبوع) . وبمجرد انتهائه من برنامج التدريب داخل الشركة وبرنامج الجمعية (فى أول مايو ١٩٦٧) عين مساعدا لمدير المشتريات ولازال يشغل هذا المنصب حتى الآن .

أما الشخص الثانى الذى ألحق بالبرنامج فهو السيد اميل كرم ـ خريج كلية التجارة (تخصص محاسبة) والذى قضى سنة تدريب فى أحد مكاتب المحاسبة وقد التحق بخدمة الشركة عام ١٩٥٩ . وقد اشترك عام ١٩٦٢ مع مجموعة الخبراء الذين تعاقدت معهم الشركة عام ١٩٦٢ فى اعداد نظام للتكاليف بالشركة ثم تولى الاشراف على تطبيق النظام اعتبارا من عام ١٩٦٣ وبذل مجهودا كبيرا فى معالجة مشاكل التطبيق الى أن أصبح النظام مستقرا تماما منذ عام ١٩٦٥ . وفى يونيه ١٩٦٥ اختارته الشركة للبرنامج وألحق بادارة المشتريات ثم بادارة المبيعات ، ثم خلت وظيفة مساعد « رئيس بحوث أساليب العمل » فطلب منه التوقف عن تكملة البرنامج وألحق بهذه الوظيفة . وعلى ذلك يستكمل الدورة التى كان من المفروض أن يتمها فى المخازن وأقسام المصنع وادارة التصدير . ولم يبق السيد اميل فى وظيفته هذه أكثر من شهرين طلب بعدها أن يعاد ثانية الى قسم الحسابات اذ أن العمل فى ذلك القسم يتفق أكثر مع ميوله ورغباته . وعندما تقدم بهذا الطلب اجتمع به مدير شئون العاملين ليستوضح الأمر فبين له أن البرنامج الذى حضره كان مفيدا للغاية وبأنه أفاده فى عمله كمحاسب . الا أن اعتراضه الرئيسى على البرنامج ينحصر فى القدر من التوجيه الذى حصل عليه أثناءه ؛ اذ لم يحدث ان ناقشه أحد من المسئولين

فى التقارير التى تقدم بها أو أخطره أحد بمحتويات التقارير التى أعدها رؤساء الأقسام عنه أثناء التدريب فى أقسامهم ٠

أما ثالث الأشخاص الذين ألحقوا بهذا البرنامج فكان المهندس ابراهيم أبو العلا والذى التحق بخدمة الشركة فى يوليو عام ١٩٦٥ ولم يبق بها أكثر من ثلاثة شهور ٠ وقد بدا عليه الذكاء والطموح وعلى ما يبدو وكما اقترح رئيسه المباشر كان لابد للشركة أن تغريه بالبقاء فى الشركة بأن تعده بفرص سريعة للترقية ؛ وعلى ذلك ألحق بالبرنامج للتعرف على استعداده والتأكد من مواهبه ٠ الا أن الانطباعات التى تركها لدى رؤساء الأقسام التى ألحق بها أثناء البرنامج كانت غير مرضية ، اذ أبدى معظمهم استياءه من أسلوبه فى معاملة الناس والذى تميز بالحدة والتعالى ٠ وبالرغم من أن التقارير التى أعدت عنه أثناء التدريب قد أكدت هذه الانطباعات وبالرغم من أن لجنة التدريب قد أوصت باستدعائه لمناقشته فى محتويات هذه التقارير الا أن هذا لم يحدث بسبب اعتقاد معظم أعضاء اللجنة بأن هذا الاستدعاء لن يغير من الموقف كثيرا ٠ وبالرغم من هذا فقد صدر له قرار بعد بدء البرنامج بستة شهور بأن يشغل نائب رئيس قسم الصيانة ٠ وقد ظل شاغلا لهذه الوظيفة مدة ستة شهور ثم استقال من الشركة فجأة دون أن يذكر أى أسباب فى خطاب الاستقالة ٠

ومنذ سبتمبر ١٩٦٦ وحتى الآن لم يلحق أحد بهذا البرنامج ٠ وبالرغم من عدم صدور قرار رسمى بوقف العمل بهذا البرنامج الا أنه يعتبر متوقفا من الناحية العملية ٠

٢ ــ التوسع فى تنمية قدرات القيادات عن طريق المحاضرات داخل الشركة :

وفى الوقت الذى توقف فيه برنامج تدريب المهارات واعدادهم لشغل المناصب القيادية عن طريق تعريفهم بطبيعة العمل فى أقسام الشركة ، بدأت الشركة شكل آخر من أشكال الاعداد والتدريب لهذه الفئة من العاملين ٠ ففى نهاية عام ١٩٦٦ ، بدا للادارة أن البرنامج الذى بدأته عام ١٩٦٣ كان يتيح فرصة التدريب لعدد محدود من الأشخاص فى الوقت الذى يبدو من الضرورى على كل شخص تؤهله خبرته لشغل منصب قيادى مستقبلا أن

يتعرف على طبيعة الأعمال فى جميع أقسام الشركة • لذلك تقرر عقد سلسلة من المحاضرات والندوات يحضرها مجموعة كبيرة نسبيا من رؤساء الأقسام والمديرين • وقد طلب من معظم الموظفين الذين لهم مدة خدمة تزيد على خمس سنوات أن يحضروا هذه المحاضرات •

وقد نظمت هذه المحاضرات فى قاعة الاجتماعات المخصصة لجلسات مجلس الادارة وحددت مواعيدها بحيث تكون فى فترة ما بعد الظهر حتى تتاح الفرصة للرؤساء لانهاء أعمالهم فى الصباح • واستمر البرنامج الأول للمحاضرة طوال شهرين ووصل عدد المحاضرات والندوات التى عقدت الى ثمانية أى بمعدل واحد فى كل أسبوع •

وقد عالجت المحاضرات موضوعات متعددة أهمها : النظام الحسابى للشركة ومركزها المالى ، الجوانب الأساسية لادارة الانتاج ، تخطيط المبيعات ، سياسة البيع والرقابة على الجودة • كذلك خصصت ثلاث محاضرات لشرح الجوانب الفنية المختلفة لعمليات الانتاج وقد تعرضت هاتين المحاضرتين لمراحل التشغيل وأمكنتها ، ومواصفات الانتاج فى كل مرحلة وأنواع الآلات المستخدمة وطرق تشغيلها ثم أنواع المواد الخام ومواصفاتها • ثم رؤى استكمال هذا النوع الأخير من المعلومات بعدة زيارات لأقسام الصنع المختلفة وتولى مدير الانتاج شرح ما قدم فى المحاضرات على الطبيعة •

وقد اعتقدت الادارة أن هذا البرنامج كان مفيدا ولذلك تكرر عقده فى بداية عام ١٩٦٧ وفى سبتمبر من نفس السنة • وقد اقتصر الحضور فى كل من هذه المرات على الأشخاص الذين لم تتح لهم فرصة حضور البرنامج الأول •

٣ ـ بعض الجوانب الاخرى لتنمية واعداد المهارات الادارية فى الشركة :

والى جانب البرامج السابقة سعت الشركة الى تكوين المهارات التى تعدها لشغل المناصب القيادية بعدة وسائل أخرى أهمها :

أولا – اشراك بعض العاملين فى المؤتمرات التى تعقد لتقييم مختلف الأنشطة :

فقد جرت العادة على أن يعقد اجتماع نصف سنوى للعاملين فى كل ادارة لدراسة جوانب النشاط فى الادارة والنتائج التى تحققت خلال الستة شهور الماضية • ففى مجال البيع يعقد مدير المبيعات اجتماعا فى أول يناير وأول يونيه يعرض فيه المشاكل الأساسية التى يواجهها وأرقام المبيعات التى حققها ثم يطرح هذه المشاكل للمناقشة • وقد وجه رئيس مجلس الادارة الدعوة الى جميع رؤساء الأقسام داخل الشركة لحضور المؤتمر الأخير الذى عقد فى يونيه عام ١٩٦٧ وذكر فى دعوته أن الهدف منها هو أن يتعرف العاملون فى باقى الأقسام على مشاكل البيع وأن يساهم بمجهوده فى قسمه وأفكاره فى معالجة هذه المشاكل •

وفى المؤتمر الثانى الذى سيعقد فى يناير ١٩٦٨ ، أعدت الترتيبات لحضور بعض مساعدى رؤساء الأقسام حتى تتاح الفرصة أمام هؤلاء للتعرف على كيفية ادارة هذه المؤتمرات وتوجيهها لخدمة أهداف الشركة •

ثانيا – تنمية المهارات عن طريق اشتراكها فى اللجان التى تشكل لدراسة مشاكل العمل :

كذلك فكرت الادارة فى أن تستخدم أسلوب الاشتراك فى اللجان التى تشكل لدراسة مشاكل العمل فى تنمية المهارات الادارية • فقد جرت العادة على تشكيل لجان لدراسة المشاكل الرئيسية التى تواجه أية ادارة والتى قد يكون لها علاقة بالادارات الاخرى • ورؤى فى اختيار أعضاء اللجنة أن تضم اليها بعض الكفاءات – من غير رؤساء الأقسام والمديرين والذين يتوقع ترشيحهم لشغل مناصب قيادية • وتعتقد الادارة أن المشاركة فى أعمال هذه اللجان يمكن أن ينمى قدرات هؤلاء الأفراد فى مجالات متعددة مثل : التعرف على مجالات النشاط المختلفة للشركة، ادراك أهمية العمل الجماعى فى معالجة مشاكل الشركة ، التدريب على اعداد التقارير وبلورة الأفكار فى شكل مكتوب •

ثالثا ـ **تنمية المهارات عن طريق الاشتراك فى برامج التدريب التى تعقدها الهيئات المتخصصة فى التنمية الادارية :**

كذلك رأت الادارة أن هناك هيئات متعددة تعد برامج بهدف معاونة العاملين فى الشركات على التعرف على الأساليب الحديثة فى مجالات ادارة الأعمال المختلفة مثل : دراسة الأسواق ، تخطيط القوى العاملة ، تخطيط الانتاج ، الرقابة على الجودة ، التنظيم ، الرقابة على النتائج المالية ، اعداد نظم التكاليف ، مشاكل التصدير الخ . وقد اتخذت الترتيبات لالحاق شخصين على الأقل بكل من هذه البرامج .

رابعا ـ **تنمية المهارات عن طريق تخطيط عمليات نقل العاملين من قسم الى آخر :**

أخذت الشركة منذ انشائها بمبدأ شغل المناصب القيادية التى تخلو بترك شاغليها الخدمة من بين العاملين فى الشركة . وعلى ذلك فبمجرد خلو أى وظيفة تدرس أولا امكانية شغلها من بين العاملين فى الشركة فاذا لم توجد الكفاءات المناسبة تم الاختيار من خارج الشركة .

وعلى ذلك جرت العادة على أن يطلب من كل رئيس قسم ومدير ادارة أن يقوم بتدريب شخص أو أكثر من نفس القسم أو الادارة أو من أقسام وادارات أخرى على العمل الذى يؤديه حتى يمكن شغل وظيفته بسهولة اذا ما نقل الى وظيفة أخرى أو قرر ترك الشركة .

خامسا ـ **تشجيع الشركة للعاملين من المؤهلين على الالتحاق بالدراسات العليا فى الجامعات :**

وقد رأت الشركة أن تستفيد من التوسع الذى حدث فى برامج الدراسات العليا فى كليات التجارة والهندسة . اذ يوجد الآن فى كل من هذه الكليات دبلومات متخصصة فى مجال هندسة الانتاج ، والتسويق والتمويل والأفراد والتنظيم مدتها سنتان ولا تحتاج الى تفرغ اذ أن الدراسة مسائية . كما توسعت هذه الكليات فى القبول للماجستير والدكتوراه . وقد قررت الشركة أن ترسل من تختاره من الكفاءات على نفقتها الى هذه الدراسات ، بمعنى أن تتحمل مصروفات الدراسة وتعطى الطالب اجازة بأجر أثناء فترة الامتحانات .

المطلـوب :

أولا ـ توضح هذه الحالة الحقائق الآتية :

١ ـ ان أساليب اعداد المديرين متعددة · وقد تكون عن طريق التدريب على أعمال الأقسام المختلفـة ، أو عن طريق تنظيم محـاضرات للخبراء من خارج الشركة فى مجالات الادارة ، وعن طريق الحاق الكفاءات ببرامج اعـداد المديرين التى تعقدها الهيئـات أو عن طريق الالحاق بالدراسـات العليـا فى الكليات والمعاهد ·

٢ ـ لـكى تحقق هـذه البرامج النتائج المرجوة منهـا يجب العناية باختيار من يرشحون لهذه البرامج ثم متابعة مجالات استفادتهم منها ·

ثانيا ـ اكتب تقريرا يرفع الى رئيس مجلس الادارة يوضح نقط الضعف والقوة فى البرنامج الذى أعده مدير التدريب ومقترحاتك لتدعيم البرنامج ·

نموذج رقـم « ١ »

مشروع اعداد وتنمية المهارات الادارية

أقر بجلسة مجلس الادارة فى جلسة ١٩٦٣/٣/٣١

أهـداف البرنـامج :

الهدف من هذا البرنامج هو اعداد الكفـاءات التى تستطيع شـغل مناصب قيـادية بالشركة عن طريق تعريفها بمختلف أوجـه النشاط بهـا وتدريبها على مزاولتها ٠

وعلى ذلك صمم البرنامج بحيث يتيح الفرصة لكل من يشترك فى البرنامج لكى يحقق الآتى :

١ ــ أن يتعرف بالتفصيل على الهيكل التنظيمى للشركة وعلاقة الادارات والأقسام ببعضها ٠

٢ ــ أن يتعرف بالتفصيل على جميع أوجه النشاط بالشركة ٠

٣ ــ أن تتعرف ادارة الشركة على قـدرات ومهارات المشتركـين فى البرنامج وتختبر امكانية الاستفادة منها اذا ما قررت أن تلحقها بالمناصـب القيادية الشـاغرة ٠

وسيلحق من يقع عليهم الاختيار بأقسام الشركة المختلفة على مدى ٨ أشهر متواصلة وتحت الاشراف المباشر لرؤساء هذه الأقسام ٠

ويجب أن يكون معروفا أن الالتحاق بهذا البرنامج لا يرتب أى حق فى الترقية الى وظيفة رئيس قسم أو مدير ادارة ٠ اذ أن شغل هذه الوظائف يتم بعد تقييم نتائج التدريب بواسطة اللجنة التى تشكل لهذا الغرض ٠

اختيـار أعضـاء البرنامـج :

يختار المرشحون بصفة أساسية من بين العاملين فى الشركة ، أى أن أولوية الالتحاق بالبرنامج تكون للعاملين بها ، على أن من الممكن أن يلتحق بالبرنامج خريجو الكليات الجدد قبل التحاقهم بالخدمة •

ولا يزيد عدد الذين يلحقون بالبرنامج عن شخصين فى المرة الواحدة • وبمجرد أن يتم هؤلاء تدريبهم يختار عدد مماثل للدورة الثانية من البرنامج • على أنه يمكن للجنة التدريب زيادة هذا العدد اذا وجدت أن الحاجة تدعو الى هذه الزيادة وأن هناك عددا كافيا تنطبق عليه المواصفات المطلوبة •

تشكيل لجنة التدريب واختصاصاتها :

تشكل لجنة للاشراف على البرنامج من :

المهندس يوسف الخولى ـ مدير الانتاج	رئيسا
السيد حسنين عبد العال ـ مدير المبيعات	أعضاء
السيد ألفونس عزيز ـ مدير التخطيط	
السيد علوى عبد العاطى ـ المدير المالى	
السيد سلامه عبد العال ـ مدير شئون العاملين	
السيد محمد الصيفى ـ مدير التدريب	مقررا

وتكون مهام اللجنة :

١ ـ فحص طلبات الالتحاق بالبرنامج والتى تحال اليها من مدير شئون العاملين •

٢ ـ أن توصى رئيس مجلس الادارة باصدار القرار الخاص بتفرغ من ترشحهم للبرنامج •

٣ ـ تتلقى التقارير التى يعدها العضو الذى يلتحق بالبرنامج عن المدة التى قضاها فى القسم وكذلك التقرير الذى يعده رئيس هذا القسم عنه ثم تقوم بدراسة محتوياته •

٤ ـ تجتمع اللجنة بناء على دعوة يوجهها الرئيس لمتابعة ودراسة مدى استفادة أعضاء البرنامج من الانتظام فيه ٠

٥ ـ للجنة أن تقترح استبعاد أى عضو من البرنامج اذا ثبت عدم صلاحيته للاستمرار فيه ٠

٦ ـ على اللجنة أن تعد تقريرا عن كل عضو بمجرد انتهاء البرنامج تبين فيه مدى صلاحيته لتولى منصبا قياديا والوظيفة التى تتفق مع الفائدة التى حصل عليها من البرنامج ٠

٧ ـ على اللجنة أن تقترح وسائل تطوير البرنامج لملاءمة احتياجات الشركة ٠

اختصاصات ومسئوليات مقرر اللجنة :

يكون مدير التدريب بحكم وظيفته مقررا لهذه اللجنة وتكون مهمته :

١ ـ يتولى تحضير قائمة بأسماء المرشحين لحضور البرنامج لعرضها عليها فى الاجتماع الشهرى ٠

٢ ـ يجتمع بأعضاء البرنامج بصفة دورية للتعرف على مشاكلهم وتوجيههم وتحديد مدى استفادتهم منها ٠

٣ ـ يجتمع بصفة دورية برئيس وأعضاء لجنة التدريب لعرض نتائج اجتماعاته مع أعضاء البرنامج ٠

٤ ـ استلام التقارير التى ترد من أعضاء البرنامج ورؤساء الأقسام وعرضها على اللجنة بعد مراجعتها ٠

٥ ـ اعداد نسخ من هذه التقارير وتوزيعها على أعضاء اللجنة قبل موعد اجتماعها بأسبوع على الأقل ٠

٦ ـ اعداد التوصيات التى يقترح الأخذ بها لتطوير البرنامج ٠

جـدول الدراســة :

مدة الدراسة ١٨ شهرا متواصلة يقضيها عضو البرنامج فى أقسام الشركة المختلفة بلا استثناء ٠ على أنه سيحدث أحيانا أن يكون أحد المرشحين قد قضى فترة فى بعض الأقسام ٠ فى هــذه الحالة تختصر مــدة البرنامج ويكتفي بالأقسام التى لم يعمل بها من قبل ٠

والجدول التالى يبين المدة التى يقضيها عضو البرنامج فى كل قسم ، على أن من الممكن اجراء تعديلات على هذا الجدول ٠ مع ملاحظة أن المدة المقررة للعمل فى الأقسام الانتاجية تقريبية اذ أن الحاق أعضاء البرنامج بهذه الأقسام سيتم بعد تقييم اللجنة لنتائج تدريبهم فى الأقسام الاخرى ٠

مدة التدريب	**القسم الذى سيتم فيه التدريب**
عدد ١ شهر	قسم الطلبيات
عدد ١ شهر	قسم البيع الآجل
عدد ٢ شهر	أقسام التحضيرات :
	عدد ٢ أسبوع بقسم التعبئة
	عدد ٢ أسبوع بالمخازن
	عدد ٢ أسبوع بقسم الشحن
	عدد ٢ أسبوع بقسم الطباعة
عدد ٢½ شهر	أقسام الانتاج
	عدد ١ شهر باقسام الغزل
	عدد ٢ أسبوع بقسم أقمشة السيدات
	عدد ٢ أسبوع بقسم أقمشة الأطفال
	عدد ٢ أسبوع بقسم أقمشة الرجال
عدد ٢ شهر	قسم تخطيط الانتاج والبيع
عدد ٢ شهر	قسم المشتريات
عدد ١ شهر	قسم الدعاية
عدد ١ شهر	قسم البيع
عدد ٢½ شهر	أقسام الحسابات :
	عدد ١ شهر فى قسم الحسابات المالية
	عدد ١ شهر فى قسم التكاليف
	عدد ٢ أسبوع فى قسم الآلات الحاسبة
عدد ٢ شهر	مصنع الصوف
عدد ١ شهر	مكاتب البيع بالقاهرة والاسكندرية

دور رؤساء الأقسام فى التدريب :

سيكون كل رئيس قسم مسئول عن توجيه الأشخاص الذين سيلحقون بأقسامهم وتحديد الأعمال التى سيكلفون بها يوميا وعليه بأن يتأكد من أن الشخص الذى ألحق بقسمه بغرض التدريب قد مارس خلال مدة التدريب كافة الأعمال التى تتم داخل القسم ٠

المسئوليات الأخرى لرؤساء الأقسام :

١ ـ على كل رئيس قسم أن يعد تقريرا عن رأيه فى المجهود الذى بذله الشخص الذى ألحق بقسمه بغرض التدريب ومقدار الفائدة التى حصل عليها ٠

٢ ـ على كل رئيس قسم أن يجتمع بالأشخاص الذين يلحقون بقسمه بغرض التدريب بقصد متابعة تقدمهم ودراسة مشاكلهم ٠

٣ ـ على كل رئيس قسم أن يحث العاملين فى القسم على معاونة الأشخاص الذين يلحقون به بغرض التدريب ٠

٤ ـ على كل رئيس قسم أن يخطر مدير التدريب بالتقدم الذى حققه الأشخاص الذى يلحقون به بغرض التدريب ٠

٥ ـ على كل رئيس قسم أن يملأ الفورمات الموجودة فى نموذج رقم « ٢ » ونموذج رقم « ٣ » ٠

تعليمات الى أعضاء البرنامج ممن يلحقون به بغرض التدريب :

سيعمل كل من يلحق بالبرنامج تحت الاشراف المباشر لرؤساء الأقسام التى يلحقون بها ويتلقون تعليماتهم مباشرة من هؤلاء الرؤساء ٠

وعلى كل من يلحق بالبرنامج أن يلتزم بالواجبات التالية :

١ ـ أن يعمل بالقسم الذى يلحق به شأنه فى ذلك شأن بقية العاملين٠ ان الغرض من البرنامج هو ممارسة العمل وليس الاقامة فى القسم بغرض ملاحظة العمل ٠

٢ ـ أن يتعاون مع رئيس القسم بالقدر الذى يطلب منه • ويجب أن يعلم أن رئيس كل قسم سيكون مشغولا بعمله الأصلى وبذلك لا يتوقع أن يعطيه الوقت الكافى للاجابة على جميع استفساراته • عليه أن يحاول الحصول بنفسه على هذه الاجابة فاذا تعذر عليه يلجأ الى رئيس القسم •

٣ ـ يمكن لأعضاء البرنامج الرجوع الى مدير التدريب لمناقشة أى مشكلة قد تعترضهم أثناء البرنامج •

٤ ـ على كل من يلحق بالبرنامج أن يعد تقريرا يوضح فيه ماحققه من فائدة وذلك لعرضه على لجنة التدريب وذلك خلال أسبوع من انتهاء مدة اقامته فى كل قسم •

ارشادات لأعضاء البرنامج بشأن طريقة التقارير المطلوبة منهم :

على كل من يلحق بالبرنامج أن يعد التقرير المشار اليه من خمس نسخ وأن يتضمن هذا التقرير البيانات التالية :

١ ـ اسم القسم الذى التحق به واسم رئيس القسم •

٢ ـ اسم الرئيس المباشر الذى يتبعه رئيس هذا القسم •

٣ ـ أهم أعمال القسم •

٤ ـ الاعمال التى كلف بها أثناء مدة التدريب فى القسم •

٥ ـ أنواع التقارير الدورية التى يعدها القسم ، والموضوعات التى تتناولها • اشرح طريقة اعداد هذه التقارير •

٦ ـ أسماء الآلات التى اشتغلت عليها وطريقة تشغيلها • أسماء الآلات التى لم تتح لك فرصة التدريب على طريقة تشغيلها •

٧ ـ ما هى أهم الدروس التى استفدتها من عملك فى القسم •

٨ ـ هل تعتقد أن مدة التدريب كانت كافية للالمام بكافة أعمال القسم •

نموذج رقــم « ٢ »

شركة النصر للغزل والنسيج

تقييم لمجهود أعضاء برنامج التدريب

التاريخ : ——————— اسم العضو : ——————————————

القسم الذى ألحق به——مدة التدريب بالقسم :—— من —— الى——

١ ـ الأعمال التى كلف بها

(حدد فى هذا الجزء من التقرير الأعمال التى كلف بها الشخص الذى ألحق بالقسم الذى تشرف عليه والميزات التى اكتسبها أثناء ممارسته لهذه الأعمال) ٠

٢ ـ مدى صلاحيته لشغل منصب قيادى

الهدف من هذا البرنامج هو اعداد مجموعة من الأشخاص يمكن اختيار بعضهم لشغل المناصب القيادية التى تخلو فى الشركة • وعلى ذلك نرجو أن تحدد فى هذا الجزء الصفات التى تعتقد أنها تؤهله لمثل هذه المناصب ، أذكر أيضا نقط الضعف التى لاحظتها عليه •

بين فى هذا الجزء ما اذا كانت المدة التى قضاها فى قسمك كافية أم لا فى استيعاب الأعمال التى تتم بالقسم أم أن هناك أعمالا لم يتسع الوقت لمارستها • أذكر هذه الأعمال •

توقيـــع ______________

رئيس القسم

نموذج رقم « ٣ »

شركة النصر للغزل والنسيج

تقدير استعداد الشخص لشغل منصب قيادى بالشركة

التاريخ ________ اسم عضو البرنامج ________________

القسم الذى ألحق به ________ فترة التدريب من ________ الى ________

نموذج رقم « ٣ »
شركة النصر للغزل والنسيج
تقدير استعداد الشخص لشغل منصب قيادى بالشركة

التاريخ
إسم عضو البرنامج
القسم الذى ألحق به
فترة التدريب من الى

المطلوب من رئيس القسم أن يملأ هذا النموذج للمعاونة فى الحكم على عضو البرنامج — ضع علامة صح فى المربع المناسب

عناصر التقدير	ممتاز	يصلح	عادى	أقل من العادى	لا يصلح
١ - يتفهم التعليمات بسهولة	يقظ . ويتفهم التعليمات بسهولة ☐	قادر على تفهم التعليمات دون شرح ☐	يمكنه إتباع التعليمات اذا شرحت له ☐	بطئ ويحتاج إلى تعليمات مفصلة ☐	غير قادر على تفهم وتنفيذ التعليمات ☐
٢ - الاتزان والعمق فى الحكم	يدرس كل جوانب الموضوع . حاضر الذهن ☐	حكمه عادة صائب ☐	يخطئ احياناً ☐	نادراً ما يستخدم عقله ☐	لا يمكن الاعتماد على تفكيره ☐
٣ - الطاعة ومعاملة الناس	مطيع وينفذ التعليمات بدقة . محبوب ومحترم من الجميع ☐	يقبل التعليمات بروح طيبة ☐	يحاول احياناً التهرب من التعليمات ☐	كثيراً ما يعترض على التعليمات ، يكره معاونة الآخرين ☐	انانى ومشاكس وعلاقته سيئة بزملائه ☐
٤ - القدرة على الابتكار	قادر على اخراج أفكار جديدة ☐	يقدم افكاراً معقولة أحياناً ☐	يستطيع أن يبتكر إذا وجه ☐	بطئ فى تفكيره ☐	ليس لديه أى رغبة فى تقبل أى جديد ☐
٥ - المرونة	يستطيع أن يؤقلم نفسه بسرعة على أى نوع من الظروف ☐	يتقبل أى تغيير فى طبيعة العمل الذى يكلف به ☐	يتقبل أى تغيير ولكن لابد من اقناعه به ☐	بطئ فى تفهم أى عمل جديد يوكل اليه ☐	يقاوم أى تغيير فى حياته ☐
٦ - معلوماته عن ادارة الأعمال	يعرف الكثير عن فروع إدارة الأعمال ☐	معلوماته لا بأس بها ☐	معلوماته فى حدود ما تلقاه فى دراسته ☐	نظرى وسطحى ☐	معلوماته متخلفة ☐

اذا قارنت هذا الشخص بالآخرين الذين سبق والحقوا فى القسم بغرض التدريب ، ففى أى الفئات الآتية تضعه

يفوقهم جميعاً ☐ أفضل من كثيرين ☐ متوسط ☐ أقل من المتوسط ☐ أقلهم جميعاً ☐

طبع بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية

وكيل الوزارة
علي سلطان علي
رئيس مجلس الادارة

رقم الايداع ٤١٤٥/١٩٦٩

الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية
١٧٣١-١٩٦٩-٢٠٠٠

